VISIT…

БИЗНЕС ИДЕИ
БИЗНЕС РЕШЕНИЯ
БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ
БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

№ 6 (208) 2009 г.

WWW.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

МАРТ

Елена Путилина

Региональный Вице-президент Tupperware® СНГ

«Я люблю неожиданные решения»

Подписные индексы:

Объединенный каталог – 40610, 29619;

"Почта России" – 99724;

Агентство "Роспечать" – 47489, 80995

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

www.TOP-PERSONAL.ru

ТРУДОВОЕ ПРАВО

№3 (109) март 2009

Прием на работу.Увольнения.Отпуска.Переводы. Командировки.
Гарантии и компенсации.Трудовые споры

Трудовое право в период экономического кризиса
Орловский Ю.П., интервью

Как уволить, не нарушив ТК
Милакова И.

Как отказать в приеме на работу и не получить иск в суд
Колосовский А. В.

Выплата заработной платы: судебная практика
Виговский Е.В.

Командировки: проблемы регулирования
Бляхман Б.Я.

Мастер-класс **В.И.Миронова**
«Увольнения, сокращения, переводы, новые трудовые договоры, заработная плата: трудовые споры в условиях кризиса»
6 апреля 2009 года

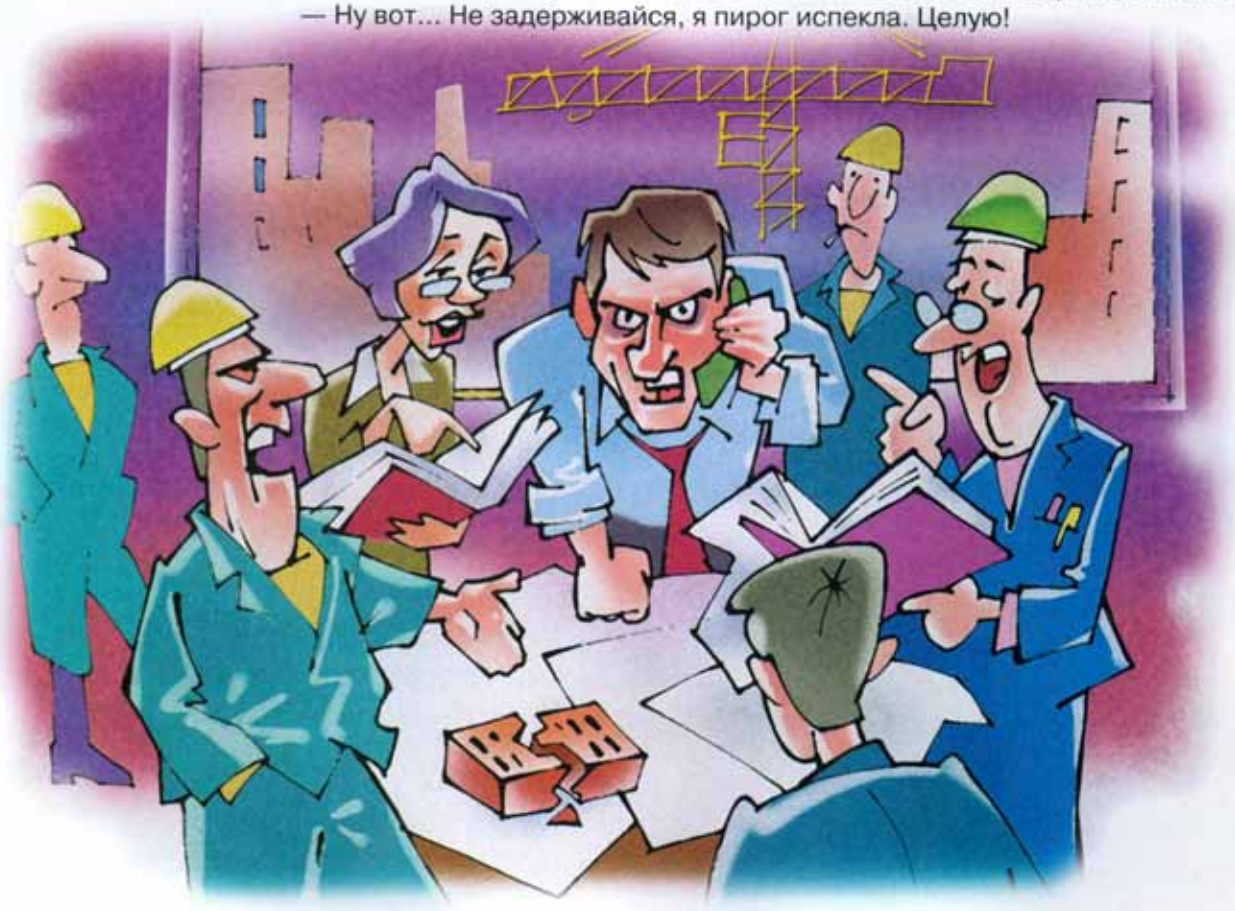
Заявки на участие:
(495) 542-16-08, (495) 542-16-14,
tp@top-personal.ru merzon@list.ru

Мастер-класс **Т.В.Кузнецовой**
"Практика кадрового делопроизводства в условиях сокращений и увольнений персонала"
31 марта 2009 года

Заявки на участие:
(495) 518-77-42, (495) 542-16-14,
pr@sekretarskoe-delo.ru и merzon@list.ru

КАК БЕЗРАБОТНЫЕ ЖЕНЩИНЫ ДОВОДЯТ МУЖЧИН

15.00:
— Алло, милый?.. Мне стало скучно одной дома, и я решила тебе позвонить. Что ты делаешь?
— Работаю, конечно. Дел много. Ну, пока.
15.20:
— Алло, милый?.. Мне показалось, что ты говорил со мной как-то сухо...
— Я же на работе, здесь полно людей. До вечера.
15.30:
— Алло, это ты?.. Все-таки ты мог бы сказать мне что-то ласковое и нежное!
15.35:
— Алло! Раньше ты был смелее — ты на площади кричал о любви ко мне! Трус!.. Ну, скажи, что любишь...
— Не мешай работать, оставь меня в покое!
15.38:
— Это ты, тряпка?.. Тогда позовите моего мужа. Как какого?! Того, у которого на морде написано, что он... — трус!... Если ты сейчас же не скажешь, что любишь меня, я от тебя уйду!
— Слава богу! Скатертью дорога!
15.40:
— Чудовище!.. Я собрала вещи... Ну, что — скажешь или нет?
— Иди к черту!
15.42:
— Все, негодяй, я ухожу! Прощай!
15.45:
— Алло! Ты еще не ушла?.. Тогда слушай: я тебя люблю, зараза, чтоб ты сдохла!
— Ну вот... Не задерживайся, я пирог испекла. Целую!



с. 8

Я предпочитаю все делать решительно и предлагаю все изменить непосредственно с завтрашнего дня!

Е. Путилина

В. Вотолевский

с. 14

Своих дистрибьюторов мы обучаем основам бизнеса: управление предприятием, финансовый учет, планирование ведения хозяйства, планирование денежных средств, основы маркетинга и мерчандайзинга, развитие лидерства...

с. 57

С. Сивец

Во всех странах мира знают, что отважных и профессиональных, способных вести своё дело людей не более 5% от всего населения МИРА...

Кризис — это сложное время, очень жесткое, а порой и жестокое. Но оно мобилизует как ничто другое. Главное, заставить себя не расслабляться и работать в новых условиях. Я убежден, в результате на рынке останутся самые стойкие компании, сумевшие выжить. Компании, получившие уникальный опыт...

с. 18

В. Акулич

В зависимости от того как сотрудники воспринимают происходящее, они могут стать ключевым ресурсом для реализации планов и стратегии руководства, а могут раз и навсегда поставить крест на любых его начинаниях...

И. Колесникова

с. 32

Мы не будем готовить «чистых» финансистов, тем более что финансисты в организации никогда не бывают первыми лицами...

Квоты, установленные для работодателей, не должны препятствовать получению разрешения на трудоустройство иностранными гражданами...

с. 37

В. Миронов

Алчность, жадность тех, кто ворочал огромными капиталами, без соответствующего контроля и регулирования со стороны государства привела к финансово-экономическому кризису...

Л. Попов

с. 26

с. 78

Очевидно, каждый хочет добиться успеха, но я хочу, чтобы обо мне думали как о крупном новаторе, человеке высоконравственном, заслуживающим доверия и, в конечном счете, принесшем в этот мир большие перемены...

Ю. Петров, Е. Спиридонова

И. Милакова

Принуждение работодателем работника к написанию заявления на увольнение по собственному желанию является нарушением трудового законодательства...

с. 71

Во всех кросс культурных конфликтах необходимо сохранять абсолютное присутствие духа и не давать воли собственным эмоциям. Как бы вас не провоцировала на это та или иная сторона. Любой кросс культурный конфликт возможно урегулировать только при наличии взаимопонимания. А его так легко разрушить и так сложно завоевать...

с. 81

С. Мясоедов

с. 96

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 6 (208) 2009 г.
Издается с 1996 г.

Содержание

6 Колонка редактора

VIP-ГОСТЬ
8 Женская стратегия успеха
Е. Путилина (интервью)

ЛУЧШИЕ МЕНЕДЖЕРЫ
14 С учетом особенностей национального кризиса
В. Вотолевский (интервью)
18 Успеть подобрать то, что кто–то потерял или почему работа на дому – это не по нашему
В. Акулич (интервью)

ЮРИДИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ
26 Хватит кошмарить бизнес — ?
Л. Попов (интервью)

БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ
32 Нужно превращать минусы в плюсы
И. Колесникова (интервью)

ТРУДОВЫЕ СПОРЫ
37 Правовое заключение
В. Миронов

Исследования и научно-практические статьи
42 Управление стрессами и развитие работоспособности персонала – залог успеха деятельности организации
А. Киселева
46 Проблемы и практика разработки программы развития муниципальных кадров
С. Боженов, К. Харченко
51 Контроллинг персонала – инновационная модель управления системой управления персоналом
А. Михайлова

КРИЗИС-МЕНЕДЖМЕНТ
57 Кризис или профессиональное возрождение
С. Сивец

ЗАРУБЕЖНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
66 Больше половины немецких предприятий ведут поиск специалистов за рубежом
В. Зубанов

УВОЛЬНЕНИЯ
71 Как расставаться с сотрудниками, соблюдая трудовое законодательство
И. Милакова

РЕПОРТАЖ С ВЫСТАВКИ
76 «Продэкспо»: пир во время чумы
М. Холкина

САМЫЕ БОГАТЫЕ ЛЮДИ СОВРЕМЕННОСТИ
78 Сергей Брин: компьютерный гений, несущий в мир большие перемены
Ю. Петров, Е. Спиридонова

НОВАЯ КНИГА
81 Алгоритм анализа и решения кросс культурных конфликтов
С. Мясоедов

НЕДВИЖИМОСТЬ ЕВРОПЫ
86 Недвижимость Европы: эпоха перемен
Н. Иванова

БИЗНЕС-ИДЕЯ
88 Основные технические приемы управления в России
А. Лапин

96 ЛИЦО ФИРМЫ

Материалы, опубликованные на данном цвете, печатаются на правах рекламы.

Подписано в печать 10.03.2009 г.
Формат 60х90 1/8.
Печать офсетная. Тираж 35 000 экз.
Печ. л. 12. Заказ № 228
Отпечатано в ОАО "Кострома",
156010, г. Кострома, ул. Самоковская, 10
ООО "ИнПринт" представительство
ОАО "Кострома" в г. Москва.

Приглашаем авторов к сотрудничеству
117036, Москва, а/я 10. E-mail: pr@top-personal.ru www.top-personal.ru
Приглашения на мероприятия присылать на inessa@top-personal.ru; pr@top-personal.ru

Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений.
Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов.
Рукописи не рецензируются и не возвращаются.
Цена свободная
© ООО «Журнал «Управление персоналом», 2006
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-8
9 785956 300077

Объединенная редакция
ИД «Управление персоналом»

Учредитель:
ООО «Журнал «Управление персоналом»
Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати

Эксперты:
Абдурахманов К., Архангельский Г., Базаров Т., Богданов М., Гулин Д., Гондюхин Н., Иванилов П., Иоффе М., Калинджан С., Вишнякова М., Дашин А., Магура М., Миронов В., Моисеев А., Моргунов Е., Мордовин С., Мясоедов С., Новиков Д., Пастнова С., Расторгуева Е., Кролл А., Федотова М., Фомин В., Осетров К., Баранова Н., Заслобовский Н., Дворецкая В., Дудник Н.

Главный эксперт по бизнесу: Пронин С.
Гл. редактор: Гончаров А.
a.goncharov@top-personal.ru
Зам. главного редактора:
Ильинская И.
Тел. 542-16-07 | inessa@top-personal.ru
Крылова Ю.
Тел. 424-79-56 | yulia@top-personal.ru
Выпускающий редактор: Малетина Е.
Департамент Национальной Деловой Премии "Капитаны Российского Бизнеса"
Руководитель проекта:
Петрова А.
kapitan@top-personal.ru
PR-департамент:
Воеводина Наталия
Тел. 542-16-14 | personal@top-personal.ru
Помощники гл. редактора:
Никитина Т. (авторы и статьи)
Тел. 542-16-08 | a.petrova@top-personal.ru
Астафьев А. (спецпроекты)
Тел. 89263452228 | asv@top-personal.ru
Кривецкая М.
Тел. 89268850903 | makaim8899@mail.ru

Редакционный совет:
Вишнякова М., Воеводина Н., Гончарова В., Дудник Н., Крылова Ю., Магура М., Майорова Е., Миронов В., Моргунов Е., Петрова А., Стависи М., Фомин В.

Маркетинговое агентство "Управление персоналом":
Руководитель:
Гончарова В. - vicky@ints.ru
Маркетологи: Делова Г., Делова А., Цибульская С.

Департамент рекламы:
Ильинская И. - кадровый бизнес, тренинги
Тел. 542-16-07 | inessa@top-personal.ru
Тараканова Н.
Тел. 542-16-12 | pr@top-personal.ru

Корректоры: Шилинская Н., Быкова М., Черницына А., Балыба А., Соколова А.

Художники: Катаев Д., Осипов Е., Шемёлев Е.

Фотослужба: Сушинский В., Жилкарин А.

Генеральный директор: Абел Р.
e-mail: 77studio2k@mtu-net.ru

Главный бухгалтер: Толстикова Ю.

Руководитель курьерской службы: Бородатко В.

Экспедиция: Митранов А.

Департамент подписки:
Токарева О.
Тел. 5487742 | tokar.olga@mail.ru
Прямая подписка: Дрейер А., Делова Г., Делова А., Фролова Т., Лукина Е.

Департамент дистрибьюции:
Обнедова В.
Тел. 5421613 | post@top-personal.ru

Аудиторская поддержка:
Генеральный директор - Бутуденко О.
Аудит Бос

Интернет-поддержка:
Преображенский К., Москвичев П.

Юридическая поддержка
Заслуженный юрист РФ - Бродский И.

Дизайн-бюро:
Издательская Студия «Корпоративная Периодика»

Подписные индексы
по Объединенному каталогу: 29431, 29621
ООО «МАП»: 99722
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

«РОСНО»

Директором по информационным технологиям «РОСНО» стал **Сергей Пегасов.**

Он будет отвечать за развитие компании в соответствии с утвержденной IT-стратегией, сообщает страховщик.

Сергей Пегасов родился в Москве в 1972 г. В 1995 г. окончил факультет социологии МГУ, в 2003 г. получил степень MBA бизнес-школы в Гренобле (Франция). С 1995-го по 2000 гг. работал в Platinum Software в должностях от консультанта по внедрению систем до руководителя направления. В 2000 — 2003 гг. в качестве директора по информационным технологиям руководил IT-подразделениями ICN Pharmaceuticals в России. С 2003-го по 2006 гг. возглавлял департамент корпоративной информации и процессов компании Siemens Russia. В 2006 г. стал директором IT-управления в компании «Вимм-Биль-Данн».

HANNES SNELLMAN

Магнус Эрикссон присоединяется к команде Hannes Snellman в качестве Партнера. Он будет играть ключевую роль в развитии Практики по разрешению споров.

Ранее Магнус в течение восьми лет работал в компании Linklaters в Стокгольме, где был членом команды, занимающейся вопросами судебных споров и арбитража. Кроме того, Магнус был судьей суда первой инстанции г. Стокгольма и судьей Апелляционного суда Свеа, а также работал советником по правовым вопросам в Министерстве Юстиции.

Фирма Hannes Snellman создала сильную команду по разрешению споров в стокгольмском офисе, пригласив Мартина Валлина (Martin Wallin), ведущего юриста и руководителя международной практики Hannes Snellman по разрешению споров в Стокгольме, старшего юриста Густафа Спаррмана (Gustaf Sparrman) из компании Linklaters, юриста Мари Кьеллерштедт (Marie Kjellerstedt) из компании Nilsson & Co и юриста Линн Горанссон (Linn Goransson), окончившую университет г. Упсала.

«РАМБЛЕР МЕДИА»

«Рамблер Медиа», группа компаний, владеющая одним из ведущих российских интернет-брендов, объявила о следующих изменениях в составе Совета директоров.

Генеральный директор компании **Марк Опзумер** принял решение оставить свой пост, а также покинуть Совет директоров «Рамблер Медиа» с 28 февраля 2009 года. Он вернется в Лондон, где займется решением своих деловых и личных вопросов. Г-н Опзумер занимал должность генерального директора «Рамблера» с марта 2007 и входил в Совет директоров компании с 2005 года. О назначении нового генерального директора компания объявит в ближайшее время. Господин Опзумер разработал процесс передачи дел и сформировал «команду переходного периода» под руководством финансового директора Никиты Сергиенко, директора по разработке и развитию проектов Аркадия Морейниса и директора по корпоративному развитию Виталия Руденко. Г-н Опзумер продолжит оказывать поддержку команде топ-менеджеров до назначения нового генерального директора.

Роберт М. Браун, председатель Совета директоров «Рамблер Медиа» с 2004 года, Ник Хайнс и Илья Осколков-Ценципер — члены Совета директоров с 2007 года — также выйдут из состава Совета с 28 февраля 2009 года. Г-н Браун с 1 марта 2009 до 30 июня 2009 будет занимать должность консультанта при Совете директоров, а также будет консультировать Совет по вопросам взаимоотношений с инвесторами до назначения новых независимых директоров.

Компания сообщит о назначении новых директоров в ближайшее время.

Члены совета директоров Сергей Тихонов, Владимир Правдивый и Никита Сергиенко (финансовый директор «Рамблер Медиа») сохраняют позиции в Совете.

«ТТК-СЕВЕРО-ЗАПАД»

Приказом генерального директора в рамках утвержденной Советом директоров организационной структуры компании «ТТК-Северо-Запад» введена новая должность — первого заместителя генерального директора. На данный пост назначена **Ирина Корнеева.**

По словам генерального директора «ТТК-Северо-Запад» Владимира Гурова, Ирина Корнеева будет отвечать за координацию деятельности нескольких подразделений компании: коммерческого, технического и строительного.

Ирина Корнеева окончила Ленинградский инженерно-экономический институт им. П. Тольятти по специальности инженер-экономист. До прихода в «ТТК-Северо-Запад» работала в Санкт-Петербургском филиале компании «ТТК» начальником отдела продаж голосовых услуг и Территориальном центре междугородных связей и телевидения No3 («ТЦМС-3») — филиале ОАО «Ростелеком».

Кроме того, на должность коммерческого директора «ТТК-Северо-Запад» назначена **Татьяна Пасынкова.** В должностные обязанности нового коммерческого директора входит руководство отделами маркетинга и рекламы, абонентского обслуживания, отделом продаж услуг среднему и малому бизнесу, отделом продаж услуг и обслуживания населения.

Татьяна Пасынкова окончила Санкт-Петербургский педагогический университет (ЛГПИ) им. А.И. Герцена, факультет английского и немецкого языков. Выпускница бизнес-школы Ashridge в Лондоне по курсу «Эффективное управление». До прихода в компанию «ТТК-Северо-Запад» занимала должность директора Санкт-Петербургского филиала ОАО «КОМСТАР-ОТС».

ЗАО «ПФ «СКБ КОНТУР»

Решением совета директоров ЗАО «ПФ «СКБ Контур» генеральным директором компании назначен **Дмитрий Михайлович Мраморов.**

Ранее г-н Мраморов занимал должность руководителя департамента по работе с клиентами ЗАО «ПФ «СКБ Контур», он имеет большой опыт руководящей работы и хорошо знаком с коллективом компании.

Его предшественник — Виталий Викторович Алферов, решивший оставить пост генерального директора, — остается членом совета директоров «СКБ Контур».

Источники: @Astera, ComNews, Lenta.ru, Bankir.ru, «PCWorld», «Коммерсантъ», iXBT.com, rbc.ru, crn.ru, rb.ru

Наши партнеры:

Компании:

ПРЕЗИДЕНТ-ОТЕЛЬ

ОАЗИС

InterTrust

СМИ:

РАБОТА ДЛЯ ВАС

SuperJob
www.superjob.ru

Бизнес-образование:

MOSCOW
ИБДА АНХ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ

ИКТ

КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Сегодня не лучшее время для кадровых агентств, т.к. по вполне понятным причинам объем заказов у них резко снизился. Но, тем не менее, в устных беседах руководители агентств отмечают повышенный спрос на редких специалистов и на топ-менеджеров.

Мы надеемся, что наша очередная III конференция «Охота на топ-менеджера» станет полезной и интересной для вас.

Материалы конференции будут оперативно опубликованы.

Успехов, удачи всем!

Успехов в бизнесе!
А. Гончаров
шеф-редактор

«МТС»

«МТС» сообщила о заключении соглашения с мажоритарным акционером группы компаний «Связной» **Максимом Ноготковым** о переходе группы топ-менеджеров «Связного» на работу в «МТС» в качестве управленческой команды сети салонов связи «МТС».

Соглашение, заключаемое сроком на три года, также предусматривает передачу в адрес «МТС» управленческих технологий и экспертизы «Связного» в области мобильного ритейла, в том числе бизнес-процессов, ИТ-решений и других ноу-хау компании, необходимых для эффективного развития розничной сети «МТС». Функциями управляющей компании розничного бизнеса «МТС» наделяется 100-процентная дочерняя компания «МТС» — ЗАО «РТК». Генеральным директором «РТК» назначается Сергей Румянцев, который до недавнего времени занимал должность исполнительного вице-президента «Связного». На работу в «МТС» также переходят 13 топ-менеджеров «Связного».

DHL

Новым региональным директором компании DHL в Санкт-Петербурге и Северо-Западном регионе назначен **Игорь Лиснянский.**

Игорь Лиснянский работает в компании DHL более 10 лет. С 1997 по 2008 год он занимал должность менеджера по операционной деятельности Санкт-Петербургского филиала DHL, где отвечал за управление операционной деятельностью компании и оптимизацию бизнес-процессов. За время работы в этой должности Игорю Лиснянскому удалось реализовать множество важных проектов для DHL в Санкт-Петербурге и Северо-Западном регионе. Только в 2008 году при его непосредственном участии было осуществлено открытие нового офиса в Мурманске и запуск регулярного грузового авиарейса, соединяющего северную столицу с международной авиационной сетью DHL. Одним из наиболее значимых проектов, реализованных Игорем Лиснянским, стало открытие нового современного терминала, расположенного неподалеку от аэропорта «Пулково». Терминал площадью более 13 000 квадратных метров предназначен для консолидации, обработки и сортировки грузов из крупнейших городов региона — Санкт-Петербурга, Мурманска, Архангельска, Сыктывкара и Великого Новгорода. На терминале также обрабатываются международные отправки и производится таможенное оформление грузов.

Игорь Лиснянский родился в 1966 г. в Ленинграде. В 1989 окончил Университет Аэрокосмического Приборостроения, специализировался в области глобальных сетей и информационных технологий. С 2008 года проходит обучение для получения степени MBA по программе Logistics and Supply Chain Management GSBA, Московского Государственного Университета. В новой должности регионального директора Игорь Лиснянский будет отвечать за реализацию глобальной стратегии и развитие инфраструктуры DHL на Северо-Западе России.

«РОСКОСМОС»

Премьер-министр Владимир Путин освободил **Юрия Носенко** от должности замруководителя «Роскосмоса».

Носенко работал в этой должности с апреля 2005 года. До этого он занимал должность временно исполняющего обязанности заместителя руководителя «Роскосмоса», а ранее работал в структуре Генштаба РФ.

Руководитель «Роскосмоса», которым в настоящее время является Анатолий Перминов, имеет пять заместителей, в том числе одного в ранге статс-секретаря.

«ВЫМПЕЛКОМ»

Компания «Вымпелком» объявила о двух назначениях в топ-менеджменте.

Генеральный директор «Вымпелкома» **Александр Изосимов** покинет свой пост в апреле 2009 года. На смену ему придет **Александр Торбахов,** который в настоящее время исполняет обязанности генерального директора ООО «СК — «Росгосстрах — Жизнь».

К тому же, позицию главного исполнительного директора компании вскоре займет **Борис Немсич,** который до своего прихода в «Вымпелком» продолжит исполнять обязанности генерального директора Группы «Телеком Австрия».

Оба назначения вступят в силу 2 апреля 2009 года.

SONY

В японской компании Sony меняется руководство. Ее президентом вместо **Риодзи Тибати** с 1 апреля станет американец британского происхождения Говард Стрингер, сообщает агентство Associated Press. Именно на эту дату приходится начало нового финансового года в Японии.

Г. Стрингер станет первым в истории Sony иностранцем, которому доверят управление корпорацией. В настоящее время он возглавляет совет директоров и одновременно является исполнительным директором Sony. Добиться столь высокого поста ему удалось благодаря успешной работе в медийном подразделении компании в США.

Официально сообщается, что смена руководства продиктована желанием Sony более оперативно отвечать на вызовы времени и создать имидж компании, готовой к инновациям. Многие менеджеры Sony считают, что именно неяпонское происхождение Г. Стрингера позволит компании двигаться вперед, в отличие от японских топ-менеджеров, отличающихся бюрократизмом и любовью к долгим обсуждениям, он сможет быстро принимать важные для Sony решения.

Интересно, что Г. Стрингера нельзя назвать и типичным американским менеджером. Он никогда не обучался в бизнес-школе, а в 1980-е годы работал ведущим вечерних новостей на телеканале CBS. Это, однако, не помешало стремительному взлету его карьеры после начала работы на японскую корпорацию.

Компания Sony была основана в 1946 г. и является одним из ведущих производителей электроники в мире. Sony выпускает аудио— и видеопроигрыватели, mp3-плееры, DVD-проигрыватели, проекционные и LCD-телевизоры, мониторы и электронные компоненты. Среди продуктов компании такие бренды, как VAIO, Bravia и Walkman.

Источники: @Astera, ComNews, Lenta.ru, Bankir.ru, «PCWorld», «Коммерсантъ», iXBT.com, «ChinaTechNews»

Информацию о назначениях присылайте на адрес: konkurs@top-personal.ru

ЕЛЕНА ПУТИЛИНА,

Региональный Вице-президент Tupperware® СНГ

ЖЕНСКАЯ СТРАТЕГИЯ УСПЕХА

Ни для кого не секрет, что в непростой экономической ситуации, сложившейся в последние полгода, компании по всему миру вынуждены прибегать к мерам строжайшей экономии и максимально оптимизировать расходные статьи. Наступил момент, когда после сокращения маркетинговых бюджетов очередь дошла до персонала. И даже если компания чувствует себя благополучно и руководству не приходится прибегать к увольнениям или сокращениям зарплат, оно уж точно не тратит деньги на развитие и мотивацию своих сотрудников.

На этом фоне известная во всем мире компания — производитель изделий из полимера — Tupperware® выгодно выделяется своим диаметрально противоположным подходом к персоналу. О кадровой политике, бизнес-приоритетах, программах и методах мотивации рассказывает Региональный Вице-президент Tupperware® СНГ **Елена Путилина**, успешная бизнес-леди и self-made woman, вошедшая в 2007 году в топ-лист наиболее влиятельных деловых женщин России.

Елена, расскажите, пожалуйста, как Вы пришли в компанию Tupperware?

— Я окончила Московский Медицинский Университет и некоторое время работала врачом. В середине 90-х мне удалось приобрести бесценный опыт в международных фармацевтических компаниях. Отличной школой менеджмента для меня стала работа в компании «Smith Klaine Beachem». Это подтолкнуло меня к следующему карьерному шагу: в 1999 году в Открытом Университете Великобритании я получила степень бакалавра по специальности «Менеджмент». И, как я потом убедилась, поступила верно: в 2000 году меня пригласили в Tupperware®. В то время компания — производитель посуды из полихлорвинила, работающая более чем в 100 странах мира, была совершенно неизвестна в России. Представительство в Москве было совсем небольшим, в нем работало только 8 человек. Однако миссия компании — способствовать развитию людей и открывать новые возможности — абсолютно совпадала с моим жизненным кредо, и я с радостью приняла приглашение.

А как развивалась Ваша карьера в корпорации?

— Я пришла на должность Управляющего директора Tupperware® в России. После выхода на рынок Украины в 2001 и Казахстана в 2003 и достигнутым на них успехам, в 2006 году Россия и страны СНГ были выделены в отдельный регион — Кластер, а я стала Региональным Вице-президентом Tupperware СНГ.

Елена, по образованию Вы — врач. Вам это помогает в карьере?

— Наверное, я Вас удивлю, если отвечу на этот вопрос положительно? (Смеется). Дело в том, что медицина — наука системная. В ней есть три важных принципа, на которых, по сути, она и базируется. Это — оперативный анализ и постановка диагноза, эффективное лечение, нацеленность на положительный результат. В бизнесе то же самое. Сначала изучение и анализ ситуации, на основе чего составляется план действий. Затем мониторинг и достижение цели.

Метод прямых продаж часто ассоциируется с образом коммивояжера, который стучится в вашу дверь, предлагая самые невероятные и не всегда нужные изделия. Компания Tupperware® продолжает эти традиции?

— Нет, конечно, да и о каких традициях в данном случае может идти речь! Наша работа строится совершенно иначе. Чаще всего наши клиенты знакомятся с изделиями компании на Домашней Презентации Tupperware®. Это уникальная разработка компании Tupperware, шестидесятилетие которой в 2008 году отметили все рынки Tupperware Brands Corporation.

Нужно отметить, что Tupperware® предлагает изделия, не имеющие аналогов и конкурентов. У нас более 14 заводов по всему миру, и мы можем обеспечить серийный

выпуск продукции, в качестве которой уверены. Это одна из причин, почему мы выбрали метод прямых продаж. На Домашней Презентации у нас есть возможность не только продемонстрировать уникальные свойства наших изделий и рассказать, как правильно ими пользоваться, но и сразу же, при непосредственном участии гостей презентации, показать рецепт с использованием изделий.

Каким образом построена система работы в Tupperware®?

— В общих чертах, система работы выглядит следующим образом. Дистрибьюторными Центрами руководят дистрибьюторы — лидеры бизнеса. Обычно это семейные пары. Консультанты также могут стать менеджерами и дистрибьюторами, и Tupperware® активно их поддерживает в желании профессионального роста. В качестве своеобразного старта консультантам нужно выполнить определенную квалификацию, которая доступна и понятна для всех. После этого у консультантов появляется возможность продолжить обучение в «Школе бизнеса Tupperware®», полностью оплачиваемое компанией. Выпускники «Школы» имеют все шансы стать дистрибьюторами и начать свой собственный семейный бизнес. Например, не так давно мы сделали такое предложение шестерым семейным парам из разных городов, которые до этого с бизнесом не были связаны. Это новый этап в их жизни, который они начинают вместе и при полной поддержке Tupperware®.

А вы не боитесь, что люди, прошедшие «Школу Бизнеса Tupperware®», не смогут справиться с поставленной перед ними задачей? Ведь у них, как Вы сами сказали, не было опыта построения собственного бизнеса?

— Мы не были бы столь успешной компанией, если бы не верили в наших сотрудников! Кроме того, в нашем офисе работает команда профессионалов, готовая в любой момент прийти на помощь дистрибьюторам, ведь наша главная задача — обеспечить рост и развитие их бизнеса. Самое лучшее подтверждение нашего успеха — это 163 Дистрибьюторных Центра, в которых работают более 80 тысяч консультантов. А ведь в 2000 г. в Tupperware® их было всего 8.

Такое большое число Дистрибьюторных Центров, наверное, требует особой системы контроля и отчетности? Как Вы обеспечиваете рост и развитие семейного бизнеса Ваших дистрибьюторов?

— Связь с нашими дистрибьюторами мы поддерживаем постоянно, что позволяет нам судить об их успехах, так сказать, в режиме online. В компании существует специальный отдел, который производит ежедневный мониторинг ключевых аспектов деятельности Дистрибьюторных Центров, в том числе и уровня продаж. В прошлом году наш бизнес вырос более чем на 40%, высокие темпы роста сохраняются и в 2009-м. Кроме того, у нас разработана система специальных интерактивных практических тренингов, которые проводятся на регулярной основе, и налажена эффективная схема внутренних коммуникаций. Это позволяет немедленно реагировать на возникающие у дистрибьюторов вопросы и давать им конкретные ориентиры: на что обратить внимание, как поступить в той или иной ситуации.

Своих дистрибьюторов мы обучаем основам бизнеса: управление предприятием, финансовый учет, планирование ведения хозяйства, планирование денежных средств, основы маркетинга и мерчандайзинга, развитие лидерства. В нашей компании работают специалисты из различных областей, готовые оказать профессиональную поддержку.

На каких условиях Tupperware® принимает консультантов?

— Мы не ставим условий, мы открываем возможности. Став гостем домашней презентации, посетив ассамблею в Дистрибьюторном Центре, женщина сама принимает решение, приобрести ли изделия для себя или стать консультантом и начать свой бизнес. Свобода выбора необходима, чтобы человек мог принять правильное решение. Кроме того, пример лидеров, которые, начав с

Набор посуды Tupperware® премиум-класса из коллекции «От шефа™»

нуля, добились значительных успехов, конечно, не может не вдохновлять.

Вы говорите, что в Вашей компании может работать каждый. Но, наверняка, есть что-то, что объединяет тех, кто работает в Tupperware®?

— Безусловно! И прежде всего, я бы выделила активную жизненную позицию. Собственный бизнес помогает нашим сотрудникам реализовать свой потенциал, выразить себя. Кроме того, немаловажное значение в нашей работе имеют лидерские качества. Вся деятельность нашей компании направлена на развитие людей как профессионалов и лидеров. При этом важен как индивидуальный результат каждого сотрудника, так и эффективная командная работа.

У каждого руководителя есть свои секреты в управлении и мотивации персонала. А какие у Вас методы работы с сотрудниками?

— Мне нравятся неожиданные решения. Например, я никогда не предупреждаю сотрудника за месяц о том, что мы собираемся ему предложить другую позицию. Иначе неизбежны волнения, сомнения в собственных силах. Я предпочитаю все делать решительно и предлагаю все изменить непосредственно с завтрашнего дня! Это вызывает сначала легкий шок, но сотрудник приходит на следующий день и говорит: «Я готов». И я уверена, что он справится с поставленной задачей. Подтверждение этому — наши успешные руководители подразделений, многие из которых начинали с рядовых позиций в компании.

Система коммуникаций, которую Вы используете, позволяет, например, менеджеру низшего звена подойти с какой-то идеей напрямую к Вам, к генеральному директору?

— Да, конечно, это может сделать каждый. У нас нет записи на прием к руководителю. В Tupperware® очень хорошо выстроены внутренние коммуникации, ведь это — необходимое условие для понимания бизнеса и оперативного реагирования на изменение ситуации.

Зачастую в компаниях появляется оппозиция руководству, так называемые «серые кардиналы». Как в Tupperware® борются с этим явлением?

— По моему глубокому убеждению, в основе бизнеса должна лежать эффективная коммуникация с людьми. И тут важно, чтобы каждый сотрудник понимал миссию и цели компании — тогда не будет возможности воздействовать на его позитивный настрой и отношение к работе. Так, каждую неде-

лю мы проводим собрания отделов, где у каждого сотрудника есть возможность выступить с наболевшим или задать вопросы руководству. Регулярно мы организовываем и тематические блицсобрания, куда приглашаем коллег из разных отделов. Надо сказать, что вопрос мотивации персонала и налаживания эффективной коммуникации между сотрудниками — для нас один из первостепенных. Каждый месяц мы проводим собрание сотрудников, на котором награждаем лучших из лучших по 5 номинациям. Каждый голосует за того, кого считает самым профессиональным, креативным, инициативным, лучшим командным игроком. Это позволяет создать колоссальный интерес сотрудников друг к другу, ведь для того чтобы сделать выбор, они должны понимать специфику работы коллеги. Кроме того, на конгрессах и юбилеях мы организовываем тренинги, создавая рабочие группы из представителей разных отделов. Ничто так не сближает людей, как совместная работа! Кроме того, мы постоянно заботимся о том, чтобы наши сотрудники знали о достижениях друг друга. При входе в офис расположен плазменный экран, и каждый входящий имеет возможность видеть наши успехи на сегодняшний день: как мы выполняем цели по продажам, какие регионы лидируют, а также у кого из сотрудников День рождения.

Еще одно несомненное достоинство компании состоит в том, что каждый имеет возможность участвовать в проектах вместе с сотрудниками из разных отделов, осваивать новые направления, пробовать свои силы в новой зоне ответственности.

Если посмотреть на Tupperware® со стороны, то складывается впечатление, что эта компания создана для женщин. Даже пост генерального директора, который не каждому мужчине по плечу, с успехом занимает женщина.

— Абсолютно верное впечатление! Я убеждена, что для женщины важно быть успешной и уверенной. Миссия Tupperware® — дать возможность каждой из них не только реализовать свой потенциал в бизнесе, но и ощутить свою значимость в глазах родных и близких. Став консультантом, женщина получает возможность работать без отрыва от семьи, ведь у нас гибкий график. Консультанты сами решают, сколько дней в неделю работать и в какое время: будут ли это утренние часы, когда дети в школе, или выходные дни, когда их есть с кем оставить.

А что, на Ваш взгляд, помогло добиться компании успеха в России? Что отличает Tupperware® от других?

— Прежде всего, это оптимизм и решительность, которыми охвачены все аспекты деятельности нашей компании. Также можно отметить высокую динамику развития Tupperware® и особый подход к персоналу. Вера в огромный потенциал сотрудников и его развитие — это еще одна наша отличительная черта. Для нас, например, совершенно неважно, где человек работал или чем занимался до прихода в Tupperware®. Первостепенным в подборе персонала является фактор личной мотивации, а также стремление реализоваться, работая именно в нашей компании. Часто бывает так, что люди, полные энтузиазма и энергии, по какой-то причине остаются без работы или же просто хотят от жизни большего, чем имеют на данный момент. То, что мы делаем, можно назвать предоставлением второго социального шанса, шанса реализовать себя и занять достойное место в обществе. Причем предоставляем мы этот шанс абсолютно каждому. Все зависит только от вас!

Можно ли сказать, что основная черта Вашей команды — это оптимизм?

— Совершенно верно. Например, если ставится задача — «победить Францию» в соревновании по продажам, то все живут этой мыслью, и никто нисколько не сомневается в том, что все получится. Ведь оптимизм выявляет в людях способности и скрытые ресурсы, о которых они даже не подозревали в обычной жизни.

Генеральный директор «Гербалайф Россия» в интервью для журнала «Управление персоналом» сказал, что, по его мнению, в продажах без регулярных встреч сотрудников и без того, чтобы они соревновались между собой, бизнес перестает работать. Это действительно так?

— Я разделяю его мнение. У нас есть понятие «high perform culture» — это рост, оперативность и высокие стандарты. При этом в Tupperware® соревнуются абсолютно все — отделы, категории, регионы, дистрибьюторы. Мы приглашаем на наши официальные мероприятия спортивных лидеров: Светлану Мастеркову, Марию Бутырскую. Важно, чтобы люди не просто выполняли поставленную задачу, а могли полностью проявить свой творческий потенциал, смогли добиться максимального результата.

В связи с мировым финансовым кризисом у многих оптимизм пошел на убыль. Tupperware® же, кажется, чувствует себя вполне уверенно. Нынешний кризис не коснулся компании?

— У нас нет времени об этом даже думать, ведь в Tupperware® очень насыщенная и интересная жизнь. Помимо того, что наши консультанты постоянно проводят презентации, а по понедельникам

посещают ассамблеи в Дистрибьюторных Центрах, они участвуют в различных программах, в том числе мотивационных и обучающих.

Также два раза в год компания за свой счет организовывает и проводит масштабные международные мероприятия для консультантов и менеджеров. Например, Конгресс Менеджеров Tupperware® в Турции. Это уникальная комбинация бизнес-конференции, практического обучения и искрометного праздника. Участие в таких мероприятиях повышает мотивацию сотрудников. После очередного конгресса, на котором мы объявляем, куда поедем в следующий раз, люди возвращаются готовыми в буквальном смысле свернуть горы. Поэтому, я считаю, в нашей компании кризиса нет.

В условиях кризиса многие компании стараются минимизировать свои затраты и, в особенности, на персонал. Вы же, наоборот, инвестируете в персонал и зарубежные поездки. Какие мероприятия Вы еще проводите?

— Самые различные и на всех уровнях. Например, для сотрудников мы проводим еженедельные обучения и тематические блиц-тренинги с участием топ-менеджеров, направленные на повышение эффективности бизнеса и личную реализацию. Кроме того, для новых сотрудников у нас существует курс основ бизнеса Tupperware®. На нем они узнают, как функционирует компания, от чего зависят наши результаты, как деятельность новичков влияет на организацию, какие задачи стоят лично перед ними. Прослушав курс, они получают сертификат Tupperware® fundaments. В прошлом году мы инвестировали более 14 миллионов долларов на программы по обучению и повышению квалификации наших сотрудников консультантами, менеджерами и дистрибьюторами. Я думаю, что это лучший показатель того, какое большое значение мы придаем их развитию.

Что бы Вы пожелали работающим россиянкам?

— Я всю жизнь работаю в женском коллективе. Столько энтузиазма и жажды жизни, как у женщин, нет ни у кого. Женщина может очень многое, если есть поддержка со стороны близких людей. Мне хочется пожелать успеха, огромного счастья и уверенности в завтрашнем дне нашим чудесным милым женщинам.

ВИТАЛИЙ ВОТОЛЕВСКИЙ,
генеральный директор ЗАО «Желдорипотека»

С УЧЕТОМ ОСОБЕННОСТЕЙ НАЦИОНАЛЬНОГО КРИЗИСА

Виталий, Ваша компания имеет обширную географию, как удается контролировать такое количество филиалов?

— Наша география, действительно, уникальна — у нас 16 филиалов, которые расположены в крупнейших городах страны: в Воронеже, Екатеринбурге, Иркутске, Калининграде, Красноярске, Нижнем Новгороде, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Самаре, Санкт-Петербурге, Саратове, Хабаровске, Челябинске, Чите, Южно-Сахалинске, Ярославле. Летом 2008 года к шестнадцати добавился наш новый семнадцатый филиал — он работает в Москве, Московской области и других городах в зоне охвата Московской железной дороги. Каждый наш филиал работает не только в том городе, где непосредственно находится, но еще в целом ряде населенных пунктов, между которыми, зачастую, тысячи километров.

Безусловно, удаленность филиалов и разница во времени создают определенные сложности. Преодолевая их, мы многое сделали по внедрению информационных технологий и развитию коммуникаций внутри компании. Одной из первостепенных задач было — объединить все филиалы единой информационной сетью. Что и было сделано в кратчайшие сроки. Например, нам очень важно знать в режиме реального времени, как обстоят дела с продажами. В итоге была внедрена единая автоматизированная система, которая позволяет отслеживать информацию ежедневно. Кстати, она помогает нам вести как бухгалтерский, так и управленческий учет. Кроме того, был создан внутренний интранет-портал компании, что также облегчило коммуникации филиалов между собой и головным офисом.

Я убежден, чем четче регламентирован и организован процесс, тем лучше будет результат. В данный момент практически завершена разработка и идет внедрение системы управления, основанной на требованиях международного стандарта ISO 9001 «Системы менеджмента качества». В перспективе компания пройдет сертификацию на соответствие требованиям этого стандарта. Это позволит не только постоянно контролировать, анализировать и совершенствовать бизнес-процессы компании, но выведет нас на качественно новый уровень управления. Ну и самое главное — мы максимально тщательно относимся к подбору персонала в филиалах. Головной офис в большей степени выполняет функцию методического, контролирующего и координирующего центра, а основной бизнес ведется все-таки филиалами, и там должны работать и работают профессионалы.

ТАЛАНТ ОЧЕНЬ ВАЖЕН, ОСОБЫЙ «НЮХ», УМЕНИЕ МГНОВЕННО ПРИНИМАТЬ САМЫЕ СЛОЖНЫЕ РЕШЕНИЯ

Есть ли у Вас такие управленческие функции, которые не доверите никому другому?

— Их немного. Самые важные решения принимаются правлением коллегиально, большинство же решений лежит в компетенции исполнительного директора и других директоров компании. А вообще, я убежден, что залог успеха любой компании — это грамотный персонал и четкая командная работа. Руководитель может быть гениален, но если нет сильной команды, компания обречена на неудачу. В нашем случае такая команда сформирована.

Сейчас нередко звучит такой тезис: «Кризис — это новые возможности». А кому-то он кажется спорным...

— Я согласен с этим высказыванием. Да, кризис — это сложное время, очень жесткое, а порой и жестокое. Но оно мобилизует как ничто другое. Главное, заставить себя не расслабляться и работать в новых условиях. Я убежден, в результате на рынке останутся самые стойкие компании, сумевшие выжить. Компании, получившие уникальный опыт.

Кризис напомнил всем о таком понятии, как экономия. В чем она может быть наименее вредна для бизнеса? А в чем опасна?

— Снижение расходов и ужесточение контроля над ними в условиях кризиса — это объективная данность. Поскольку деньги не сыплются с неба, как манна, то умение работать в условиях их жесточайшей нехватки поможет

пережить это тяжелое время. Главное — подойти к вопросу грамотно и взвешенно. Опасно — ошибиться в расстановке приоритетов и потерять то, что нельзя будет восполнить. Разрабатывая в конце минувшего года план антикризисных мероприятий, мы в первую очередь реструктуризировали свой портфель проектов: какие-то отложили на год-два, до лучших времен. В каких-то — замедлили темпы реализации. От некоторых решили отказаться вообще. При этом в тех проектах, реализация которых активно продолжается, мы направили все усилия на снижение себестоимости. Приняли ряд новых мер в работе с клиентами, контрагентами, кредиторами и т.д. На какое-то время решили отказаться от наращивания земельного банка. К сожалению, мы были вынуждены временно приостановить все инвестиции в будущее развитие компании, в модернизацию рабочих процессов. Кроме того, ввели мораторий на увеличение численности персонала и фонда оплаты труда, а также вынуждены были сократить практически все виды накладных расходов, в том числе социальные пакеты и вознаграждения сотрудников.

Председатель комитета Гос. Думы по строительству и земельным отношениям Мартин Шаккум в своем интервью для журнала УП отметил, что оживлять строительный бизнес в России крайне необходимо, и назвал меры господдержки строительного сектора. А как, по Вашему мнению, насколько эффективна сегодня господдержка строительных компаний?

— Считаю эти меры, как минимум, недостаточны, а порой и неэффективны. Если государство и вправду срочно не поддержит отрасль по-настоящему, то выжить ей будет сложно.

Что важнее для достижения успеха в бизнесе — кропотливый труд или талант?

— Талант очень важен, особый «нюх», умение мгновенно принимать самые сложные решения, а затем отвечать за последствия этих решений, какими бы они ни были. Но я убежден, что любой успех — это, в первую очередь, плод серьезной работы. Я понял это еще в школе и в институте, во время сдачи экзаменов. Знаете, правило срабатывало всегда: если из десяти билетов я не знал одного, этот один мне и попадался. Тогда я сделал для себя вывод — удача приходит к тому, кто много работает.

РУКОВОДИТЕЛЬ МОЖЕТ БЫТЬ ГЕНИАЛЕН, НО ЕСЛИ НЕТ СИЛЬНОЙ КОМАНДЫ, КОМПАНИЯ ОБРЕЧЕНА НА НЕУДАЧУ

ДЕНЬГИ НЕ СЫПЛЮТСЯ С НЕБА КАК МАННА

Какой уровень личной состоятельности Вы могли бы считать для себя достаточным?

— Это понятие относительное. У каждого свои представления о богатстве и бедности, о ценностях...

Расскажите о Вашей компании, о своей карьере.

— История ЗАО «Желдорипотека» началась в 2001 году, когда ОАО «РЖД» была создана дочерняя компания для реализации социальной программы по оказанию помощи работникам федерального железнодорожного транспорта в решении жилищных проблем. Наша общая история началась в конце 2005 года, когда по приглашению президента ОАО «РЖД» я возглавил ЗАО «Желдорипотека». Передо мной и моей командой была поставлена задача: внедрить в компанию современную цивилизованную и масштабную жилищную программу. До 2005 года ОАО «РЖД» вкладывало собственные деньги в возведение жилья для сотрудников, не привлекая банковские кредиты. Поскольку возможности даже такой крупной компании, как ОАО «РЖД», не безграничны, то увеличение объемов строительства (а именно такая задача была поставлена перед нами) без участия в программе банков было практически невозможно. Сразу скажу, не мы придумали новую схему жилищно-ипотечной программы компании, она была разработана профильными департаментами ОАО «РЖД». Затем совместно с коллегами из головной компании мы ее внедрили, и с 2006 года ЗАО «Желдорипотека» не получает займов у ОАО «РЖД», строительство жилья мы финансируем за счет собственных средств и банковских кредитов. Что касается железнодорожников, то они приобретают у нас жилье, беря ипотечные кредиты в уполномоченных банках. При этом ЗАО «Желдорипотека» на этапе строительства выступает поручителем перед банками по этим кредитам. Еще одной задачей было: построить полноценную рыночную компанию, ориентированную на получение прибыли. И с этой задачей мы успешно справляемся.

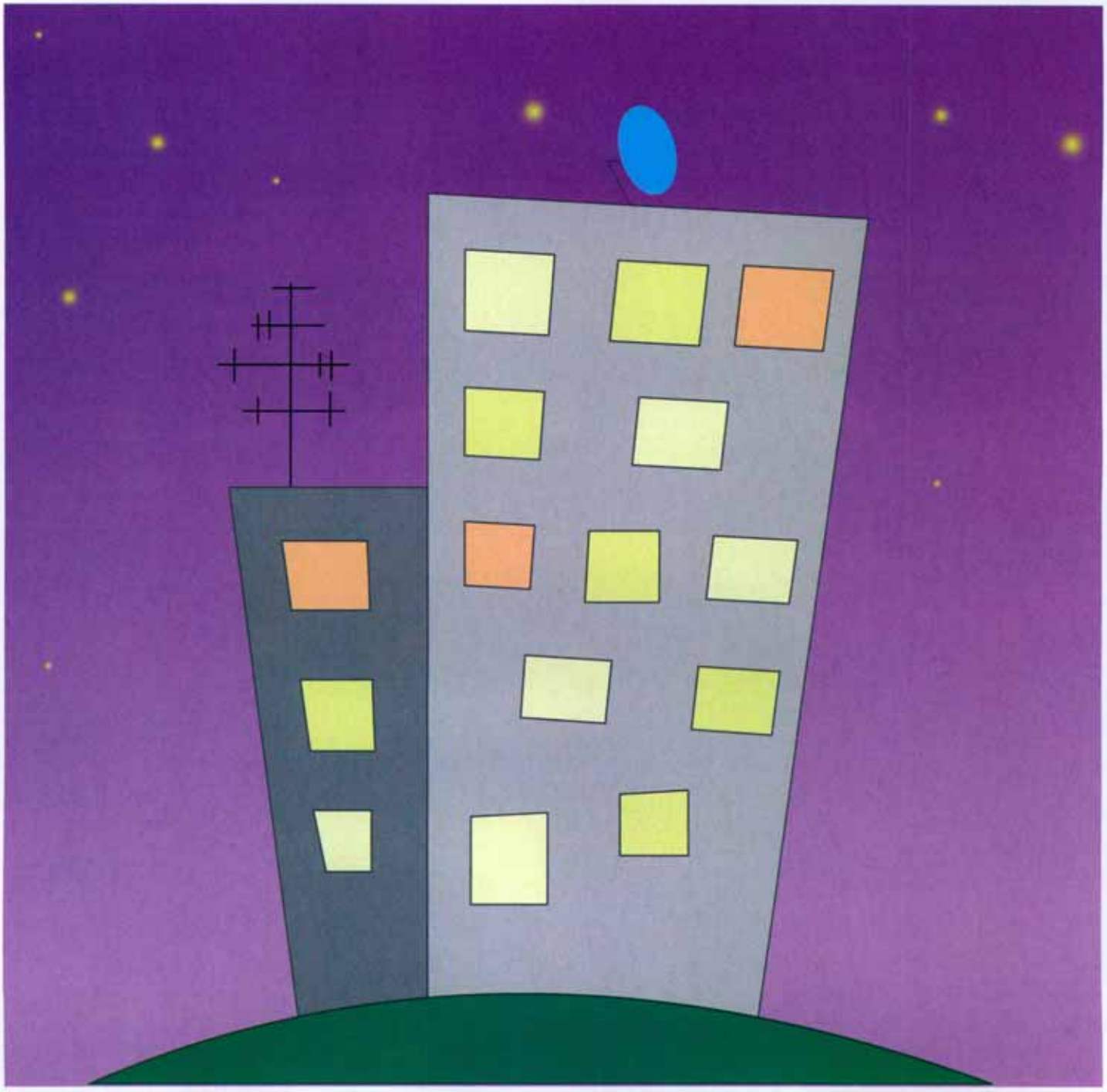
Что касается меня, то до 2005 года я жил и работал в Санкт-Петербурге. Моим первым институ-

том был ЛИАП. И хотя заниматься авиационным приборостроением мне было не суждено, я благодарен институту. Именно тогда началась моя карьера. Мы постоянно ездили в стройотряды — на первом курсе я ездил в Коми АССР бойцом, а к концу учебы, будучи командиром зонального отряда, отвечал почти за тысячу студентов. Тогда же, в институте, появились друзья, со многими из которых мы до сих пор работаем вместе, составляя отличную команду. После ЛИАПа, осознавая необходимость экономического и управленческого образования, я окончил факультет переподготовки при Финэке. А после, в качестве третьего образования — международную школу менеджмента «ЛЭТИ-Лованиум» (англоязычная программа MBA).

После стройотрядов мое призвание определилось окончательно. В различные годы я возглавлял молодежный центр «Прин», АОЗТ «Концерн VMB», ЗАО «Петербургстрой», потом — ЗАО «Петербургстрой-Сканска». А в 2005 году, как уже было сказано, я принял предложение Владимира Ивановича Якунина, переехал в Москву и возглавил ЗАО «Желдорипотека».

Какой город мира Вас, как строителя, больше остальных привлекает по своей архитектуре?

— С эстетической точки зрения — Санкт-Петербург и Париж. С точки зрения достижения и технологий — Шанхай.



ВЛАДИМИР АЛЕКСАНДРОВИЧ АКУЛИЧ,
Генеральный директор ОАО «Северо-Западный Телеком»

УСПЕТЬ ПОДОБРАТЬ ТО, ЧТО КТО-ТО ПОТЕРЯЛ ИЛИ ПОЧЕМУ РАБОТА НА ДОМУ - ЭТО НЕ ПО НАШЕМУ

Владимир, расскажите о Вашей компании — этапы развития и перспективы.

— ОАО «Северо-Западный Телеком» — крупнейший универсальный оператор фиксированной связи на Северо-Западе России, одна из семи МРК связи группы ОАО «Связьинвест». В составе «Северо-Западного Телекома» 10 филиалов, которые охватывают все 11 регионов нашего федерального округа, численность населения которого 13,5 млн. человек. На сегодняшний день в Компании работает 22,5 тысячи сотрудников.

«Северо-Западный Телеком» предоставляет услуги телефонии, передачи данных, доступа в Интернет, аренды каналов и др. На сегодняшний день Компания обслуживает 4,5 млн. абонентов телефонии и почти 650 тыс. пользователей интернет-услуг.

Открытое акционерное общество «Северо-Западный Телеком» было зарегистрировано почти восемь лет назад — в 2001 г. К ноябрю 2002 года завершился процесс присоединения к ОАО «СЗТ» основной части региональных филиалов (восьми). Поэтому 1 ноября 2002 года мы считаем днем рождения своей Компании. Уже позже, в октябре 2004 г., в состав филиалов вошли Ленинградский и Коми филиалы, в результате чего сформировалась современная структура ОАО «СЗТ».

На протяжении всех лет своего существования основные усилия ОАО «СЗТ» были направлены на развитие и совершенствование собственной технической базы, строительства и модернизации транспортной инфраструктуры региона, предоставление качественных и современных телекоммуникационных услуг предприятиям и жителям Северо-Запада России.

С целью диверсификации бизнеса с 2006 г. мы делаем упор на развитие самого быстрорастущего сегмента в отрасли — рынка услуг доступа в Интернет и передачи данных.

Среди важных достижений последних лет следует отметить своевременное завершение масштабной кампании по внедрению универсальной услуги связи, в ходе которой в 2006 — 2008 годах в самых отдаленных уголках Северо-Запада мы установили 25 824 таксофона и внедрили свою систему управления ими, которая позволяет отслеживать их работоспособность и оперативно выявлять проблемы и неисправности.

А в 2006 — 2007 гг. «Северо-Западный Телеком» принял участие в национальном приоритетном проекте «Образование», в ходе которого мы подключили к сети Интернет около 3 тысяч образовательных учреждений Северо-Западного федерального округа РФ.

Для осуществления всего комплекса поставленных задач ОАО «СЗТ» кардинально поменяло приоритеты своей деятельности — от технократических к клиентоориентированным — и оптимизировало организационную структуру Компании, выстроив ее по функциональному принципу, сократив количество уровней управления. С 2005 по 2008 г. сократили 27% персонала, при этом увеличив среднюю заработную плату на 62%.

В непросто начавшемся 2009 году мы продолжим оказывать своим клиентам все услуги, причем будем делать акцент и на повышении качества, и на разнообразии сервисов, и на индивидуальном подходе, предлагая предприятиям и частным клиентам возможность пользоваться пакетами услуг, разнообразными тарифными планами.

СОКРАТИЛИ 27% ПЕРСОНАЛА, ПРИ ЭТОМ УВЕЛИЧИВ СРЕДНЮЮ ЗАРАБОТНУЮ ПЛАТУ НА 62%

В США 50 млн. человек работают дома с помощью телекоммуникации. Почему в России не так? Что мешает?

— Несмотря на очевидное удобство практического использования Интернета в коммерции, активная коммерческая деятельность в России все еще сдерживается рядом технических, организационных, юридических, экономических, психологических и других проблем.

Так, электронная торговля в нашей стране не сопровождается

необходимыми правовыми гарантиями, которые обеспечивали бы законность и действительность сделок, совершаемых в сети Интернет. В подтверждение сделки участникам электронной торговли нередко предъявляются невыполнимые в электронной среде требования о предоставлении бумажных документов, заверенных собственноручными подписями сторон. У нас до сих пор не установлены оптимальные юридические критерии, предъявляемые к электронному документообороту (ЭДО). Не регламентированы законодательно порядок передачи, получения, хранения электронных документов и иных электронных сообщений. Должным образом не прописаны порядок и процедура защиты интересов потребителей, заключающих электронные сделки. Крайне остро стоит вопрос правового статуса электронной цифровой подписи (ЭЦП), несмотря на существование соответствующего федерального закона, принятого еще в 2002 г., но так и не спровоцировавшего резкого расширения применения электронных документов в той мере, как это задумывалось. Для решения всех проблем необходима комплексная регуляция IT-индустрии в стране.

РАЗВИТИЕ РАБОТЫ НА ДОМУ ИЛИ ДИСТАНЦИОННО С ПОМОЩЬЮ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ В РОССИИ СДЕРЖИВАЕТСЯ НАЦИОНАЛЬНЫМ МЕНТАЛИТЕТОМ

В России в 2008 году насчитывалось уже 40 млн. пользователей компьютерами, а услугами Интернет — около 30 млн. Это подтверждение того потенциала, который есть у нашей страны для удаленной работы в режиме он-лайн, ведь для многих это вариант, который позволяет совмещать несколько заданий, самостоятельно распределять занятость и экономить на «дорожных» расходах. С другой стороны, развитие работы на дому или дистанционно с помощью телекоммуникаций (фриланс) в России сдерживается национальным менталитетом: у нас не столь развито частное предпринимательство и мелкий бизнес, наш работодатель предпочитает контролировать организацию труда, а работник предпочитает постоянный характер работы без опасности возникновения проблем при получении денег с заказчика (при фрилансе заработанные деньги, как правило, перечисляются на электронные кошельки исполнителя). Кроме того, мы, русские — приверженцы коллективного труда, командного духа. А работа дома — это не по-нашему.

По данным Евростата и статистического агентства Европейского Союза, иногда работают дома более 20% жителей Великобритании, 2,2% — во Франции, 8% — в Германии и 3,1% — в Италии. В Соединенных Штатах, по данным Бюро переписей, 3,3% американцев работают дома постоянно. В России такая статистика отсутствует, но, судя по тому, как быстро у нас распространяются новые веяния, и растет число компьютеров и пользователей Интернет, она скоро появится. С развитием Интернета работа на дому или с удаленных рабочих мест с помощью телекоммуникаций станет гораздо более популярной.

Сейчас нередко звучит такой тезис: «Кризис — это новые возможности». А кому-то он кажется спорным...

— Этот тезис подтверждается жизнью. Россия имеет опыт подобного рода, хотя природа самого кризиса в 1998 г., конечно, была иной. Безусловно, кризис — период малоприятный, тем не менее, он открывает новые возможности для бизнеса в связи с переделом рынка. Возможно, прозвучит цинично, но в это время надо успеть вовремя «подобрать то, что кто-то потерял». Это период проверки на прочность — выживут Компании, имеющие внятную стратегию и четкие цели, вектор на развитие бизнеса, а не на решение сиюминутных задач.

Может ли кризис рассматриваться, как шанс сделать коллектив компании более сплоченным?

— Бесспорно, в трудные времена легче живут профессиональные коллективы, объединенные пониманием решаемых задач, корпоративными традициями и организационной культурой. Но для сплочения работоспособной команды единомышленников не надо ждать кризиса. Без такой команды в кризис входить не стоит.

Кризис напомнил всем о таком понятии, как экономия. В чем она может быть наименее вредна для бизнеса? А в чем опасна?

— Жесткий контроль над издержками у нас был налажен и до кризиса. Но дополнительно, в связи с усложнившейся обстановкой на мировых финансовых рынках, в «Северо-Западном Телекоме» была разработана антикризисная программа, в первую очередь, коснувшаяся сокращения масштабов инвестиционной программы. В предыдущие годы объемы инвестиций у нас, как и у любой другой телекоммуникационной компании, были достаточно внушительными, причем на 40 — 50% они осуществлялись за счет заемных средств, доступ к которым сейчас затруднен. На 2009 г. мы сократили инвестиционную программу почти вдвое — на 5 млрд. рублей, причем все капвложения мы сделаем за счет собственных средств, которые будут направлены в быстроокупаемые, рентабельные проекты.

Немаловажным моментом управления затратами в текущей ситуации мы считаем сохранение размера ФОТ — мы должны обеспечить нашим сотрудникам тот уровень доходов, который они заслужили.

Централизован ли у Вас процесс поиска и подбора персонала?

— Да, эти процессы у нас систематизированы и централизованы на уровне генеральной дирекции. Мы разработали и утвердили Положения по подбору, отбору и найму персонала в ОАО «СЗТ», четко определили последовательность всех этапов отбора для разных категорий работников, внедрили единый комплекс психологического тестирования, используем модель компетенций для должностей как генеральной дирекции, так и филиалов.

В каждом из 10-и филиалов Компании у нас есть специалист, ответственный за подбор, отбор, оценку компетенций кандидатов. Мы, со стороны генеральной дирекции, стараемся обеспечить единое информационное поле по данному направлению деятельности и понимание всей методологии подбора, отбора, оценки кандидатов, организовываем обучающие семинары с участием специалистов всех филиалов, активно взаимодействуем в повседневной рабочей жизни.

Что касается технологий, применяемых для поиска и подбора кандидатов, то здесь спектр достаточно широкий. Во-первых, у нас заключены централизованные договоры с компаниями, предоставляющие он-лайн рекрутинговые услуги и пользующиеся наибольшей популярностью у соискателей. Во-вторых, каждый год мы планируем мероприятия по карьере: участвуем в ярмарках вакансий, Днях карьеры, Днях открытых дверей и др. В-третьих, проводим профессионально-ориентационную работу с учащимися учебных заведений (школ, лицеев, колледжей), рассказываем учащимся о Компании, об основных профессиях (инженер электросвязи, кабельщик-спайщик, оператор связи, специалист ППиО, электромеханик связи и др.), о ССУЗах и ВУЗах региона, которые готовят данных специалистов. Организовываем экскурсии для учащихся по объектам Компании, рассказываем об основных профессиях «на рабочих местах».

Помимо этого, специалисты Компании непосредственно взаимодействуют с учебными заведениями посредством организации практики: ежегодно несколько сотен студентов СПбГУ телекоммуникаций им. проф. Бонч-Бруевича, колледжа телекоммуникаций им. Кренкеля и других учебных заведений принимаются в стенах «СЗТ». В дальнейшем студенты, хорошо проявившие себя на практике, конечно же, имеют преимущество при отборе на работу в нашу Компанию.

Разработана ли политика управления персоналом?

— Безусловно, такой документ существует. В 2005 году в ОАО «СЗТ» была разработана и утверждена «Концепция управления персоналом», определяющая основополагающие, базовые принципы работы с персоналом. Стратегия развития управления персоналом ориентируется на реализацию долгосрочных целей ОАО «Северо-Западный Телеком» — укрепление конкурентных преимуществ на развивающемся рынке и повышение эффективности работы. Кадровая политика Компании реализуется через интегрированный подход в развитии и управлении следующих функциональных областей: подбор и найм персонала, оплата труда и мотивация, развитие и обучение персонала.

Мы считаем, что управление персоналом может быть эффективно только при условии включения в процесс управления всего руководящего состава, высшего и ведущего менеджмента, линейных руководителей, специалистов функциональных подразделений.

БОЛЬШИНСТВО РУКОВОДИТЕЛЕЙ МОГУТ ТОЛЬКО ДОГАДЫВАТЬСЯ О ТОМ, ЧТО ПРОИСХОДИТ В СОЗНАНИИ ИХ СОТРУДНИКОВ

Известно, что бизнес делают люди — без них никуда. Поэтому в ОАО «СЗТ», как, наверное, и в любой бизнес-ориентированной компании, вопросы кадрового потенциала, обеспечения преемственности управления, укрепление лояльности — на первом плане. В данный момент мы сосредоточены на том, чтобы не искать «узких» специалистов, а обеспечивать возможности карьерного роста внутри Компании, удовлетворяя тем самым и интересы «СЗТ», и потребности в самореализации потенциальных руководителей.

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТОГО КАК СОТРУДНИКИ ВОСПРИНИМАЮТ ПРОИСХОДЯЩЕЕ, ОНИ МОГУТ СТАТЬ КЛЮЧЕВЫМ РЕСУРСОМ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПЛАНОВ И СТРАТЕГИИ РУКОВОДСТВА, А МОГУТ РАЗ И НАВСЕГДА ПОСТАВИТЬ КРЕСТ НА ЛЮБЫХ ЕГО НАЧИНАНИЯХ

В настоящее время в ОАО «СЗТ» создана комплексная система работы с кадровым резервом. В основе системы две составляющие: централизованное формирование резерва на «топовые» позиции Компании и единый подход при формировании резерва на руководящие должности региональных филиалов. Единый подход, в данном случае, обозначает единые стартовые условия отбора резерва, использование единых методик и процедур оценки управленческого потенциала, определенную последовательность и содержание мероприятий дальнейшей подготовки руководителей. Так, мы отошли от создания формальных списков и достаточно четко понимаем значение реально работающей системы кадрового резерва. Компания осуществляет планирование карьеры резервиста исходя из прогнозируемых потребностей в управленческих ресурсах компании, а также способностей кандидата, степени его готовности и профессиональных предпочтений. Сегодня, мы стремимся к обеспечению своевременного замещения вакантных руководящих должностей. И в первую очередь — из числа резерва. Так, уже треть сотрудников кадрового резерва получили назначения на руководящие позиции топ-уровня. Таким образом, мы стремимся к сохранению и приумножению нашего «интеллектуального капитала», обеспечению преемственности управления, сохранению корпоративных ценностей, мотивации талантливых и профессионально грамотных сотрудников и укреплению их лояльности к Компании.

Расскажите о Вашей системе бюджетирования и контроля расходов на персонал.

— Разработка бюджета по комплексным функциям управления персоналом является составной частью системы бюджетирования «Северо-Западного Телекома». Процесс осуществляется детализированно по региональным филиалам, с учетом стратегии развития. Бюджетирование по ФЦО «Персонал» позволяет не только определить необходимые затраты на персонал (заработную плату и выплаты по коллективному договору, единый социальный налог, добровольное медицинское страхование, негосударственное пенсионное обеспечение, командировочные расходы, подготовку кадров, найм персонала), учитывать отклонения фактических количественных показателей по статьям расходов от запланированных (бюджетных), но и является инструментом оптимизации этих затрат.

Бюджет на 2009 год в условиях нестабильной ситуации на мировых финансовых рынках имеет следующие особенности:

— индексация расходов на персонал запланирована дифференцированно, с учетом стимулирования персонала по наименее социально защищенным специальностям и соблюдения законодательства;

— в бюджет включены только технологически необходимые и одобренные Советом директоров в рамках среднесрочных программ развития проекты по обучению персонала;

— в бюджете максимально оптимизированы расходы по содержанию генеральной дирекции и минимизированы командировочные расходы.

При формировании основных статей бюджета расходов на персонал используется принцип централизации расходов в бюджете генеральной дирекции, позволяющий эффективно оптимизировать расходы на персонал:

— на негосударственное пенсионное обеспечение;

— на добровольное медицинское страхование;

— на дополнительное квартальное премирование;

— большая часть — на подготовку кадров и повышение квалификации;

— частично на отдых работников и их детей.

Централизация расходов на персонал стала возможной благодаря: целенаправленной работе по созданию единой системы оплаты труда; заключению единого Коллективного договора и утверждению унифицированных документов, регулирующих вопросы оплаты и стимулирования труда (положение об оплате труда, положение о премировании, положение о корпоративных социальных программах, положение о наградах, положение о порядке предоставления путевок на санаторно-курортное лечение и отдых работникам и членам их семей);

созданию централизованного фонда на дополнительное премирование; заключению централизованных договоров с поставщиками на обучение, консалтинговые услуги, добровольное медицинское страхование, негосударственное пенсионное обеспечение, приобретение путевок. Централизованный подход к планированию бюджета позволил сократить существенную часть расходов на персонал, не уменьшая при этом инвестиций в персонал.

Система контроля бюджета включает механизм контроля и коррекции бюджета. Ежемесячно и ежеквартально отслеживаются фактические показатели расходов на персонал по филиалам и ОАО «СЗТ» в целом. Механизм контроля обеспечивается системой корпоративных отчетов по контролю расходов. В целях повышения действенности принятых мер по повышению эффективности управления бюджетом, на основании подведенных итогов принимаются управленческие решения по корректировке расходов между статьями, подразделениями, периодами, в пределах утвержденного бюджета на персонал. Ежеквартально проводится глубокий многофакторный анализ исполнения бюджета, мониторинг позиций ОАО «СЗТ» в сравнении с номинальной заработной платой в регионах, средней заработной платой на предприятиях различных видов экономической деятельности, прожиточным минимумом, соотношения заработной платы по категориям работников. Результаты контроля выполнения бюджета, гибкость бюджета, наличие базы показателей бюджета на персонал — позволяют иметь информацию, необходимую для принятия решений, обеспечивающих дальнейшее повышение эффективности труда.

ВЫЖИВУТ КОМПАНИИ, ИМЕЮЩИЕ ВНЯТНУЮ СТРАТЕГИЮ И ЧЕТКИЕ ЦЕЛИ

Как Вы оцениваете результаты деятельности руководителей и сотрудников по итогам года?

— По итогам года производится премирование руководителей и сотрудников за выполнение показателей бюджета и показателей премирования, установленных для каждого структурного подразделения Компании. Мы стремимся построить систему премиальных выплат таким образом, что бы поощрять как достижение индивидуальных целей, так и ответственность за достижение коллек-

тивных и корпоративных целей и задач путем сбалансированного их сочетания в выплатах сотрудникам — так называемое управление по целям.

Кроме того, у нас действует и система поощрения филиалов — победителей рейтинговой оценки деятельности по итогам года. Общий фонд премирования определяется Правлением ОАО «СЗТ» — в последние 3 года он составлял 10 млн. рублей. В соответствии с утвержденными корпоративными принципами эти деньги филиалы направляют на коллективные нужды, например: на организацию спортзалов для наших сотрудников, облагораживание территории, обучение и экскурсии.

БЕЗ ТАКОЙ КОМАНДЫ В КРИЗИС ВХОДИТЬ НЕ СТОИТ

Как Вы «мониторите» лояльность и удовлетворенность персонала?

— Оценка удовлетворенности и лояльности персонала — это, пожалуй, одни из самых сложных критериев оценки эффективности управления. Каждый руководитель, как правило, имеет доступ к любой информации о текущем состоянии бизнеса: финансам, поставкам, маркетингу, объемам производства и планам продаж. В подавляющем большинстве случаев руководитель компании точно знает, чего он хочет добиться в будущем и хорошо представляет, как воплотить это в жизнь. И в то же время большинство руководителей могут только догадываться о том, что происходит в сознании их сотрудников и как это сказывается на бизнес-показателях компании.

И это стало для нас решающим фактором. Было принято решение о проведении аналитического исследования социально-психологического климата Компании. Здесь мы не делали революции — воспользовались услугами консалтинговой компании. Методика тоже стандартная — опрос мнения сотрудников по основным направлениям «жизнедеятельности» Компании. Опрос проводился путем непосредственного анкетирования сотрудников в форме, гарантирующей полную анонимность, и, следовательно, мы можем рассчитывать на достоверность полученных ответов. В опросе приняли участие более 2 500 сотрудников Компании.

Вопросы анкеты были сформированы таким образом, чтобы результаты на «выходе» позволили нам сделать выводы по 80 параметрам. Назову только основные: общий уровень лояльности (оценка сотрудниками положения Компании на рынке, задумываются ли они о смене места работы, насколько позитивно оценивают общую направленность изменений, происходящих в Компании, понимают и принимают ли они стратегию Компании, признают ли ее правильной), эффективность взаимодействия между подразделениями, стиль управления (оперативность принятия решений руководством Компании, четкость формулировки задач), мнение сотрудников о действиях, предпринимаемых Компанией на рынке и качестве предоставляемых услуг.

Итоги опроса показали положительную оценку сотрудниками эффективности управления, а главное — высокий уровень доверия руководителей и подчиненных. Вместе с тем, опрос выявил и наличие определенных проблем различного уровня, существующих в Компании. С этим мы работаем, руководителями региональных филиалов, а также руководителями функциональных направлений разработаны планы повышения эффективности деятельности, осуществляется регулярный контроль (мониторинг) их выполнения.

В общем-то, в зависимости от того, как сотрудники Компании воспринимают происходящее, они могут стать ключевым ресурсом для реализации планов и стратегии руководства, а могут раз и навсегда поставить крест на любых его начинаниях. И это факт!

Как разрешаются проблемы между различными департаментами?

— Возможно, вы мне не поверите — но у нас их нет. Разумеется, есть рабочие моменты, близкие к конфликтным ситуациям, но они разрешаются в «рабочем порядке и оперативном режиме». Пять лет назад, оптимизируя организационную структуру Компании, мы достаточно четко разграничили функционал между подразделениями, разработали и внедрили подробные регламенты взаимодействия. У нас внедрены прозрачные системы бюджетирования и мотивации подразделений и сотрудников. Для разрешения текущих недопониманий у нас действует еженедельное производственное совещание, где руководители всех направлений присутствуют и участвуют в обсуждении всех вопросов. Здесь же можно вынести на суд коллег любой спорный вопрос.

В какой стране мира телекоммуникации наиболее развиты?

— Средний уровень развития современных телекоммуникаций, практически, везде одинаков, различия только в географических, национальных и экономических особенностях той или иной страны. Разумеется, более развит рынок инфокоммуникаций в странах с развитой экономикой.

OU Business School

LINK

С ВЫСОТЫ ОТКРЫВАЮТСЯ НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ

Международный институт менеджмента ЛИНК и Школа бизнеса Открытого университета Великобритании открывают для Вас путь к вершинам управленческого мастерства

Accredited by Association of MBAs

- **MBA**
- **Профессиональная переподготовка**
- **Повышение квалификации**

Каждая ступень к MBA – это новый уровень Вашей компетентности: от управления собой до стратегического управления компанией. Вы овладеете универсальными и нестандартными способами решения практических задач; Вы будете действовать уверенней и успешней, быстро реагируя на внешние изменения.

Окончание набора — 23 марта и 23 сентября!

Москва: (495) 661-0872/73, www.link.msk.ru
Россия: (495)781-2635/36, www.ou-link.ru

Административное право

ежеквартальный журнал

№4(08)/2008

Подписные индексы:

36061 (Роспечать)

18909 (Пресса России)

Техническое регулирование – это самостоятельная и ответственная сфера административного законодательства

Надзор и контроль над исполнением законов в административной деятельности органов государственной инспекции безопасности дорожного движения МВД России

Привлечения к административной ответственности за нарушение ПДД: порядок, итоговые процессуальные документы, их обжалование

Государственный контроль соблюдения законодательства при осуществлении поставок для государственных и муниципальных нужд

Издательский дом «Управление персоналом» www.TOP-PERSONAL.ru

Управление персоналом 29431, 29621 | Трудовое право 47489, 47490 | Делопроизводство 80991, 80992 | Мастер продаж 20366, 20504 | 72034, 71851 | Жилищное право 79154, 79357 | Бухгалтерия 80997, 80999

Подписные индексы по каталогу Роспечать

ХВАТИТ КОШМАРИТЬ БИЗНЕС — ?

Лев Леонидович Попов,
заслуженный деятель науки РФ, доктор юридических наук, профессор, заведующий кафедрой административного права Московской государственной юридической академии им. О. Е. Кутафина

Какие выводы, по Вашему мнению, должен сделать бизнес, принимая во внимание газовый конфликт России и Украины?

— Пиковая точка газового конфликта пришлась на новогодние праздники, и, как нам всем известно, тянется это все не один год. Является общепризнанным фактом, что Украина очень тяжелый партнер не только по газу, но и по всем другим вопросам, где должно быть достигнуто какое-то соглашение, какой-то консенсус. И всегда добиться соблюдения каких-то договоренностей и элементарного соблюдения правил от Украины очень непростая задача. Усилиями нашего правительства все-таки удалось переломить пиковый момент этого конфликта еще в начале января, но, мне кажется, что хотя договор и заключен, с учетом специфики украинского менталитета нельзя сказать, что тут все точки расставлены над «и» и здесь мы можем быть спокойны. Нет. В любой момент можем ожидать от Украины каких-то непредсказуемых демаршей. Не успели подписать контракт, как президент Украины объявил, что передумал, его не устраивает этот контракт, он «невыгоден» для Украины. Хотя глава Газпрома Миллер заявил, что мы старались в контракте предусмотреть все критические точки. Но, к сожалению, все предусмотреть невозможно. Нет гарантий, что завтра правительство Украины не откажется от оплаты газа или не согласится с ценой, которая установлена в контракте, и не потребует других цен. Контракт является юридическим документом, но, поскольку, к со-

Интервью для журнала Административное право

жалению, здесь до сих пор преобладали политические моменты наших отношений с Украиной, я думаю, что этот контракт на куплю-продажу газа между Россией и Украиной не может быть на 100% надежным. И бизнес должен быть к этому готов, максимально предусмотрев все возможные «выкрутасы», на которые рано или поздно пойдет Украина. Наиболее прочной из всех существующих гарантий в этом конкретном случае, я считаю, явилось бы заключение международного соглашения, в котором приняли бы участие и производители, и транзитеры, и потребители газа, то есть Европа. Пока Европа остается в стороне, наблюдает за нашим спором правовым и политическим. Последнее время, когда европейцы почувствовали, что начинают замерзать, они вынуждены были вмешаться в этот спор. Но пока юридически участие Европы в разрешении возможных последующих конфликтов с Украиной никак не зафиксировано и не предусмотрено. Президент все-таки поставил перед руководством Газпрома задачу подготовить такой документ. Вот когда этот документ будет подготовлен, я думаю, будет больше гарантии и для бизнеса в целом, и для Газпрома, и для государства. Нам также необходима юридически оформленная поддержка потребителей газа Западной и Восточной Европы.

К сожалению, юридические документы, как и все в жизни, относительны. Любой юридический документ не в состоянии предусмотреть все детали, все тонкости, все нюансы последующего развития событий. Поэтому преувеличивать значение и говорить, что все вопросы решены и что в будущем они не возникнут, нельзя. Бизнесу нужно быть готовым к другим возможным осложнениям, причем не только в связи с газовым конфликтом. Тем более уже глобальный финансово-экономический кризис совершенно явно и четко продемонстрировал, что никакие юридические документы, как бы они не были хороши, действуют плохо, или совсем не действуют, когда ситуация выходит из под контроля.

Президент Медведев обещал упрощение процедуры регистрации предприятий. Ваши комментарии.

— Это очень своевременный вопрос. Государство ставит задачи развития среднего класса у нас в стране, а средний класс — это и есть малый и средний бизнес. Необходимо создать соответствующие условия, наиболее благоприятные для функционирования этих предприятий. А эти условия может создать только государство. До сих пор право регулирования регистрации предприятий оставалось очень сложным. В связи с этим я хотел бы напомнить слова Путина, когда он еще был президентом, что каждому предпринимателю, особенно малого и среднего бизнеса, надо орден вешать за отвагу, за то, что ввязываются в такое трудное по всем параметрам дело, начиная с регистрации бизнеса. Раньше бумажная волокита занимала год, а то и больше, бюрократы, как у нас в стране обычно и бывает, гоняют всех по кругу. Дело даже не в сложности самих процедур, а в том, что здесь имели место коррупция и вымогательство.

НИ ОДИН ЮРИДИЧЕСКИЙ ДОКУМЕНТ НЕ В СОСТОЯНИИ ПРЕДУСМОТРЕТЬ ВСЕ ДЕТАЛИ, ВСЕ ТОНКОСТИ, ВСЕ НЮАНСЫ

Медведев как-то в одном из своих выступлений бросил такую фразу: «Хватит кошмарить бизнес». Прокомментируйте, пожалуйста.

— На мой взгляд, Медведев имел в виду целый ряд моментов. Прежде всего, наше законодательство таково, что каждое ведомство имеет полномочия проводить те или иные проверки. Причем существует до 30 государственных организаций, которые имеют право на проведение проверок, такие как санинспекция, пожарная инспекция, милиция, налоговая инспекция и многие другие организации. Когда же работать предпринимателю, если каждый день к нему кто-то приходит и переворачивает все с ног на голову? Кошмар состоит не только в том, что не дают работать, но и в том, что все хотят нажиться. Получается, что у нас бизнес — это источник для коррупции. Думаю, что президент имел в виду также и то, что каждая проверка использовалась чиновниками в коррупционных целях. С этим надо как-то бороться. И радует то, что именно на это направлены усилия государства. Также, по моему мнению, необходимо максимально сократить количество тех государственных органов, которые могут проводить такие проверки. На сегодняшний день уже предусмотрено законом, что проверки проводятся не так часто, как это делалось ранее. Проверки могут проходить раз в год или еще реже, чтобы дать бизнесу работать на себя, а не работать на проверяющего. Приходит проверяющий, все руководство должно работать на проверяющего. А у человека дело. У него люди, деньги. Я думаю, что именно это, а также и другие обстоятельства имел в

виду наш президент, когда говорил: «Хватит кошмарить бизнес».

Сейчас уже активно предпринимается ряд действий, направленных на то, чтобы облегчить деятельность предприятий. Как Вы считаете, будут ли они работать?

— Нормативные акты уже приняты. В частности, по сокращению количества проверок и их частоты. Проверять надо, но делать это разумно. Если неплановая проверка, то нужно согласие прокурора на то или иное действие, особенно со стороны милиции. Думаю, что для поддержки малого и среднего, да и крупного, предпринимательства последует принятие других законодательных актов, которые минимизируют возможность «кошмарить» бизнес. Хотя крупный бизнес «кошмарить» сложнее. Как правило, крупные предприятия имеют штат юристов, которые могут защитить интересы дела. А малый и средний бизнес, по большому счету, беззащитны перед лицом таких административных барьеров, которые создает чиновничий аппарат.

Как Вы думаете, когда все же владельцы малого и среднего бизнеса почувствуют облегчение?

— Хотелось бы, чтобы это произошло как можно быстрее. Но ответить на этот вопрос однозначно очень сложно. Можно иметь замечательные законы, но результат будет окончательно подводиться по его применению. А кто их применяет? Те же чиновники. А их менталитет и психология быстро не меняются. Нужно время, чтобы научить их работать цивилизованно и честно. Поэтому ответить на ваш вопрос очень трудно. Думаю, что должно пройти какое-то время, прежде чем бизнес почувствует результаты того законодательства, которое принято и будет направлено на защиту малого и среднего бизнеса. Потому что решающую роль будет иметь применение этого законодательства чиновничьей армией.

Что бы Вы могли порекомендовать административистам?

— Действительно, некоторые административисты отчаиваются по поводу сложившейся ситуации. Ведь административное право — самая динамичная отрасль права. Больше изменений, чем в административном праве, не происходит нигде. В уголовном праве бывает, но редко, в гражданском праве — очень редко. В административном праве каждый день происходят какие-то изменения: и в структуре органов исполнительной власти, и в законодательстве, и в административной ответственности. Это не очень хорошо. И некоторые административисты не знают, как им успевать осваивать те изменения, которые происходят. Я бы посоветовал не отчаиваться. Время и труд все перетрут. Надо трудиться, осваивать теорию административного права, практику, законодательства, и, я думаю, что все проблемы, которые стоят перед административным правом, будем успешно решать. Но это только на основе напряженного труда каждого из нас. Не только законодатель, не только практические работники, не только теоретики эти вопросы не решат, а все вместе.

ПРЕЗИДЕНТ ИМЕЛ В ВИДУ ТАКЖЕ И ТО, ЧТО КАЖДАЯ ПРОВЕРКА ИСПОЛЬЗОВАЛАСЬ ЧИНОВНИКАМИ В КОРРУПЦИОННЫХ ЦЕЛЯХ

Основной задачей административного права является повышение эффективности управления. Ведь очень многие наши беды происходят в результате неэффективного управления. То есть нет высококвалифицированных, профессиональных управленцев, которые умели бы грамотно управлять той или иной сферой, той или иной компанией на 100%. Я считаю, что это центральная проблема для административного права и управления. Ведь административное право — это право управления, иногда его называют управленческим правом. А в нашей конституции термин «управление» вообще исчез еще в 1993 г. Термин заменили на «исполнительную власть» или «органы исполнительной власти», хотя управление никуда не делось. Потому что органы исполнительной власти занимаются управлением. И в последние годы своего президентства Путин стал все чаще и чаще говорить о повышении эффективности государственного управления. Это главная проблема, которую надо решать и в теории, и на практике. Немаловажным фактором также является образование. Необходимо готовить эффективных управленцев. Почему все крупные компании приглашают иностранцев на ведущие должности в той или иной компании, платят им гигантские деньги. Мне кажется, намного резоннее тратить какие-то деньги на качественную подготовку собственного топ-менеджмента. Всем известно, что именно таким «качественным» топ-менеджером является Чубайс. Хоть его и критикуют, и ругают, но это на бытовом уровне. А если говорить о его профессиональном уровне, то это действительно топ-менеджер. Ведь за какое бы дело он не брался, так или иначе он его доводил

до ума. Начиная с того, что он руководил в свое время выборами президента Ельцина, и с чуть ли не нулевым рейтингом он довел его избирательную кампанию до победы. Взять РАО «ЕЭС» — все мощности падали, изнашивалось оборудование, и неизвестно было, что делать дальше. Чубайс возглавил это дело, ему поручили, и он все-таки довел это дело до ума. Развитие данной отрасли, во всяком случае, показало, что именно Чубайс начал реформу в области электроэнергетики. Я думаю, что, возглавив программу развития нанотехнологии, он и здесь добьется успеха, потому что он управленец высочайшего уровня. Побольше бы нам таких управленцев, и тогда многие вопросы будут решены.

Ведь, согласно данным, пусть и двухлетней давности, по мировому рейтингу эффективности тех или иных правительств, наше правительство ниже, чем в середине списка из 100 стран. Здесь, на мой взгляд, находится одна из главнейших проблем — не хватает настоящих профессионалов-управленцев. Вторая проблема, которая касается административного управления, — это вопрос системы и структуры органов исполнительной власти. Каждый президент, который приходит, первым делом издает указ о системе и структуре органов исполнительной власти. Создается какая-то новая система, структура. Появляются новые органы, уходят старые, ликвидируются, по мнению руководства страны, не нужные органы, появляются новые — чем должны заниматься министерства, федеральные службы, федеральные агентства, каков круг их полномочий, какие функции они должны выполнять. Чтобы разные органы не занимались одним и тем же, здесь должно быть все очень четко разложено по полочкам. Третья проблема — излишнее участие государства в экономике. Но без государства все равно обойтись невозможно, ни в одной сфере, в том числе и в экономике. Как показал наглядно финансово-экономический кризис, Америка была здесь лидером, в экономике страны государство занимало второстепенную позицию, и эта отдаленность и привела к тому, что была полная бесконтрольность со стороны государства. Алчность, жадность тех, кто ворочал огромными капиталами, без соответствующего контроля и регулирования со стороны государства привела к финансово-экономическому кризису. Здесь очень важно при нормальном развитии экономики и течении жизни развитие гражданского общества. Чтобы не только одно государство справлялось со всеми делами в обществе, а чтобы и гражданское общество тоже брало на себя решение некоторых задач, которые необходимы для нормальной жизнедеятельности людей. Основные вопросы берет на себя и не хочет отдавать государство. А наше гражданское общество только-только созревает для этого. И здесь важно появление саморегулируемых организаций, которые без государства, сами регулируют свою деятельность. Возьмем, к примеру, проведение техосмотра транспорта. Государственная функция. Это огромное количество времени, огромное количество государственных служащих, огромные затраты. А во многих странах сервисные организации ведут весь технический осмотр без государства. Государство контролирует их деятельность, но само этим не занимается. И таких точек, когда вместо государства работу на себя могли бы взять или бизнес или саморегулируемые организации и тем дать возможность государству больше сосредоточиться на точках роста — там, где оно действительно необходимо и без него там не обойтись. Я думаю, что здесь эффективность управления должна существенно возрасти. Как раз об этом техосмотре и обсуждается сейчас в Думе вопрос, что, может быть, со следующего года техосмотр будет осуществлять не ГАИ, а какие-то другие организации, негосударственные. Я этот пример привел к тому, что такая возможность есть не только в плане проведения техосмотра, но и в других вещах. И такие саморегулируемые организации уже существуют. Просто их надо смелее развивать и смелее передавать некоторые государственные функции таким организациям, а иногда и просто бизнесу, но под

ТЕРМИН «УПРАВЛЕНИЕ» ВООБЩЕ ИСЧЕЗ ЕЩЕ В 1993 Г. ТЕРМИН ЗАМЕНИЛИ НА «ИСПОЛНИТЕЛЬНУЮ ВЛАСТЬ», ХОТЯ УПРАВЛЕНИЕ НИКУДА НЕ ДЕЛОСЬ

АЛЧНОСТЬ, ЖАДНОСТЬ ТЕХ, КТО ВОРОЧАЛ ОГРОМНЫМИ КАПИТАЛАМИ, БЕЗ СООТВЕТСТВУЮЩЕГО КОНТРОЛЯ И РЕГУЛИРОВАНИЯ СО СТОРОНЫ ГОСУДАРСТВА ПРИВЕЛА К ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОМУ КРИЗИСУ

тщательным контролем. «Доверяй, но проверяй»!

Расскажите о себе. Как Вы возглавили кафедру административного права?

— Я сам ленинградец, родился там, закончил юридический факультет ЛГУ. Закончил факультет по государственному правому циклу. Меня интересовало именно административное право. И свой студенческий диплом я писал по административному праву. Потом, когда я закончил, меня распределили следователем, и мне пять лет пришлось проработать следователем. Но, как только появилась возможность оставить это поле деятельности и заняться тем, что меня интересовало, я поступил в аспирантуру на кафедру административного права. На юрфаке ЛГУ не было даже аспирантуры в то время. Как раз моё образование совпало с эпохой Хрущева, который говорил, что не надо никакого права, не надо никаких юристов. И прием поступающих на юридический факультет был сокращен чуть ли не в 10 раз, а аспирантуры вообще были ликвидированы. Мне пришлось поступать в аспирантуру в Москве. Я переехал в Москву, окончил аспирантуру, диссертация, кандидатская, потом докторская — все связано с административным правом. Таким образом, я стал административистом — свои студенческие планы осуществил. В академии я работаю уже 10 лет. Меня в свое время пригласил Олег Емельянович Кутафин. Мы с ним знакомы давно, еще по юрфаку МГУ. И когда он меня пригласил, я с удовольствием согласился и сейчас работаю на кафедре.

Расскажите, пожалуйста, об академии и кафедре административного права.

— Московская государственная юридическая академия имени О. Е. Кутафина является на сегодняшний день не только ведущим, но и самым престижным юридическим вузом страны. Срок успешного существования нашей академии говорит сам за себя — 2 года назад вузу исполнилось 75 лет. Когда-то, когда существовал ВЮЗИ, конечно, пальму первенства отдавали юридическим факультетам МГУ и ЛГУ. Но с тех пор многое изменилось. И особенно большие изменения произошли после прихода к руководству Олега Емельяновича Кутафина, который совсем недавно ушел из жизни. Весь преподавательский корпус еще не пришел в себя от этой потери, которая, конечно, для нас всех невосполнима.

С приходом Олега Емельяновича академия в корне изменилась, обрела второе дыхание и на нынешний момент стала передовым юридическим вузом страны. И как бы не был престижен юрфак МГУ, все-таки теперь пальму первенства по праву заслуживает именно академия. Престиж и значимость любого вуза определяется в первую очередь кадровым потенциалом. Так вот, в преподавательском составе академии работают ведущие ученые-юристы с многолетним практическим опытом работы. Если взять, к примеру, кадры административного права, то на юрфаке МГУ только один доктор наук, а у нас их на кафедре восемь. То же преимущество и на всех остальных кафедрах. До прихода в академию Олег Емельянович трудился на юрфаке МГУ, а когда он принял решение прийти в академию, многие его коллеги преподаватели пошли за ним. Организаторские способности, Олега Емельяновича и любовь к своему делу превратили академию в тот вуз, который сейчас славится на всю страну. Особенно у работодателей, для которых первостепенную роль при выборе юриста, играет вуз, который окончил кандидат на вакансию.

Кафедра административного права является одной из старейших кафедр в академии, и за последние годы ее научный потенциал значительно окреп. Как я уже упоминал ранее, на этой кафедре работают восемь известных в нашей стране докторов-профессоров. Например, одним из профессоров нашей кафедры является президент ассоциации российских банков доктор Тесунян. Последние годы он как банкир больше стал заниматься банковским правом. Но изначально он у нас преподает административное право. Приведу еще один пример — доцент Людмила Александровна Калинина. Людмила Александровна уже несколько лет судья Верховного Суда. Вообще все наши преподаватели обладают или докторской, или кандидатской степенью. Других у нас нет. На кафедре много аспирантов, все они успешно защищают кандидатские диссертации. Кто-то остается на кафедре. Половина кафедры — это наши аспиранты. Другие уходят в другие вузы или на практическую работу. С точки зрения преподавания тех или иных предметов можно сказать, что у нас монокафедра — мы преподаем только административное право. На кафедре преподаются не только административное право, но и некоторые специальные предметы. Например, административная юрисдикция, часов в курсе достаточно много. Также есть спецкурс — государственная служба. Преподается для всех студентов, и часов этому курсу уделяется немало. В частности, я веду спецкурс «Проблемы обеспечения общественного порядка и общественной безопасности». Недавно ввели новый курс «Правовые основы обеспечения безопасности дорожного движения».

Интервью для журнала Административное право

НУЖНО ПРЕВРАЩАТЬ МИНУСЫ В ПЛЮСЫ

Ирина Владимировна Колесникова,
декан Факультета международного бизнеса и делового администрирования (ФМБДА) Института бизнеса и делового администрирования АНХ при Правительстве РФ, доктор философских наук, профессор

Ирина Владимировна, во время нашей прошлой встречи Вы сказали, что задачи, которые стоят перед Вами, подобны линии горизонта, которая отодвигается по мере приближения к ней. То есть решение одних задач порождает новые задачи. Так что у Вас нового?

— При такой постановке вопроса у нас новое все. Кроме государственных образовательных стандартов... Изменился рынок, изменилась страна, люди. На школьное образование накинута удавка ЕГЭ. Финансовый кризис набирает обороты. А принятие нового поколения стандартов опять отложено. Напомню, старые датируются 2001 годом! В такой ситуации остается одно: работать. Не унывать, не отчаиваться, а превращать минусы в плюсы, минимизировать деструктивные последствия непродуманных решений, находить новые возможности для развития. В ином случае мы потеряли бы моральное право на образование молодежи.

Какие же возможности Вы нашли?

— Давайте сначала обозначим некий стартовый уровень — результат решения прошлых задач — и от него будем отталкиваться.

За 20 лет существования ИБДА (в этом году у нас юбилей!) таких стартов было много. Я предлагаю за точку отсчета принять нашу магистратуру. Не боясь показаться нескромной, скажу, что здесь мы не просто вышли «на уровень мировых стандартов», мы создали образовательную программу действительно европейского уровня.

Нечасто такое говорят о российских производителях...

— Да, нечасто. Но потребители именно так нас оценивают. Судите сами. В прошлом году — а это всего лишь 4-й набор — 30% наших магистрантов составили выпускники таких «громких» вузов, как МГУ, МГИМО, МЭСИ, МАИ, ГУ ВШЭ, ГЛУ (Иняз). Уже с 3-го набора у нас учились выпускники европейских университетов из Германии, Испании, Великобритании. В этом году мы приняли первого американца.

Это русскоязычные иностранцы?

— Это натуральные иностранцы. Просто программа англоязычная. В ней воплотился наш многолетний опыт международного сотрудничества, в частности, по программе «Двойной диплом». Если на бакалавриате это — «одностороннее движение» — когда наши студенты уезжают учиться в зарубежные вузы-партнеры, то магистратура — это дорога с двухсторонним движением. Наши ребята отправляются в Европу и Америку, а студенты из Европы и Америки приезжают к нам.

То есть в магистратуре тоже есть «Двойной диплом»?

— Не совсем так и не только так. Структура нашей магистратуры такова, что ее международная часть встроена в собственно российскую программу, регламентируемую государственным стандартом и завершающуюся присвоением степени магистра менеджмента и выдачей соответствующего диплома АНХ. И вот эта международная часть, которая реализуется на 1-м курсе двухгодичной российской магистратуры, и есть предмет экспорта и импорта. ИБДА АНХ является партнером международного Альянса, куда входят также бизнес-школы университетов Германии, Великобритании, Испании, Франции, США. В первом семестре читаются так называемые корневые курсы. Они общие для всех членов Альянса. Во втором семестре каждый вуз предлагает свою специализацию (финансы, маркетинг, информационные технологии в бизнесе, международное предпринимательство). Мы предлагаем общий и стратегический менеджмент в переходной экономике.

По правилам Альянса участник этой программы обязательно должен проучиться в 2-х университетах. Диссертация на английском языке пишется в том университете, где проходила специализация. По итогам выполнения программы выдаются дипломы тех университетов, где проходило обучение. Если российский студент оба семестра отучился в зарубежных университетах, по завершении российской части программы он получает уже 3-й диплом.

В ЭТОМ ГОДУ МЫ ПРИНЯЛИ ПЕРВОГО АМЕРИКАНЦА

В то же время, если наш студент никуда не уезжает, он все равно обучается на 1-м курсе по международной программе — по действительным первоисточникам, на английском языке, но без англоязычной диссертации. В этом случае, разумеется, на финише — только один диплом. Хотя, с другой стороны, за время обучения он успевает продвинуться по карьерной лестнице. Организация занятий позволяет сочетать учебу с работой, и мы это приветствуем. Оба процесса от этого только выигрывают.

И кто же преподает в магистратуре?

— Преподаватели — это вообще ключевой вопрос любой образовательной программы. Нам удалось сформировать команду профессионалов, которые учат тому, что знают не только по книгам. Учат тому, что не только знают, но и могут и делают. Среди них — несколько наших выпускников. Некоторые, несмотря на бешеный темп и загрузку, успели «остепениться» — защитить кандидатские диссертации. Мы помогаем им нарастить педагогические мускулы посредством своего рода наставничества, стажировок в зарубежных университетах. Хотя молодые люди, делающие успешные карьеры в бизнесе, одинаково хорошо говорящие на русском и английском языках, не останавливающиеся в своем развитии, — сами по себе пример для подражания. Так что здесь еще и воспитательный эффект. Имена и регалии — на нашем сайте. Кстати, наша педагогическая молодежь, несмотря на иногда запредельную, с точки зрения ветеранов, требовательность, получает очень высокие оценки студентов.

Значит, не «несмотря», а «благодаря».

— Согласна. Конечно, благодаря. Уровень требований — это уровень уважения. И студенты, хоть и ворчат, это чувствуют, и отвечают взаимностью.

Очень интересный поворот! А что же, как Вы выразились, «ветераны»?

— Ветераны тоже разные бывают... Но поворот, действительно, интересный, потому что позволяет перейти к новым задачам. Наша магистратура является международной не только с точки зрения содержания программы и ее включенности в европейское образовательное пространство. В части подходов и методов обучения она тоже полностью выдержана в европейской стилистике. Это означает кредитную систему оценки, большой объем само-

стоятельной работы, письменный формат зачетов и экзаменов, «цена» которых существенно снижена в пользу текущей аттестации. Но эту программу мало дать, ее еще надо взять. Получилось так, что иностранцы «берут» ее лучше наших магистрантов.

Понятно. Они–то на этой системе выросли.

— Вот именно. И тогда мы взялись за бакалавриат. Изменили систему оценивания — ввели 100-балльную шкалу, перешли к письменным экзаменам. Ввели систему регулярной и неотвратимой оценки самостоятельной работы студентов. Причем нашли формы, позволяющие делать это в аудитории, что исключает возможность недобросовестности. Конечно, строго говоря, это шаг назад от Европы. Но это — воспитание академической дисциплины, привычки к равномерному и методичному труду, без которой о Европе можно и не мечтать. Родители счастливы. Отчет о посещаемости занятий студентами вывешивается на сайте. Следующий шаг — будем вывешивать результаты текущей аттестации.

И дело пошло. Сессионные авралы стали отступать. Те, кого реформы застали на старших курсах, восприняли их без энтузиазма, хотя и далеко не все. А младшие просто приняли как «правила игры». Поняли, что или так, или никак, вплоть до отчисления. И даже родной менталитет, которым так любят оправдывать любые неудачи, не беспокоит. Мы давно заметили, что наши студенты, обучаясь за рубежом, преспокойно вписываются в новую для них систему ценностей, приоритетов, темпов и ритмов. Возвращаются другими: более спокойными, организованными, целеустремленными, но и более человечными даже, более интеллигентными, что ли.

И это понятно. Мы такие, какими МОЖНО быть. Конечно, формирование САМОдисциплины, САМОконтроля, САМОмотивации — процесс трудоемкий. Но, как говорится, цена высока, а отдача — выше: максимальное раскрытие индивидуальных способностей, которое, знаете ли, еще и оплачивается соответственно.

НАШИ СТУДЕНТЫ, ОБУЧАЯСЬ ЗА РУБЕЖОМ, ПРЕСПОКОЙНО ВПИСЫВАЮТСЯ В НОВУЮ ДЛЯ НИХ СИСТЕМУ ЦЕННОСТЕЙ, ПРИОРИТЕТОВ, ТЕМПОВ И РИТМОВ

То есть студенты стали лучше учиться?

— Да, хотя показатели успеваемости снизились. Но, во-первых, оценки стали более объективными. А во-вторых, студенты стали интенсивнее учиться. И это — главное.

Собственно, это то, что и провозглашается сегодня в качестве цели образования. Значит, теперь можно и отдохнуть?

— Не тут-то было! Теперь-то самое интересное и начинается!

Эффективность любой организации определяется, в том числе, тем, насколько обогащенным на «выходе» оказывается ресурс, полученный на «входе». В нашем случае на «входе» — выпускники средних школ, прошедшие конкурсный отбор в Институт. Это молодые люди, обладающие определенными способностями, амбициями, вдохновленные собственными целями и ожиданиями родителей. В процессе обучения их способности раскрываются, интересы структурируются, цели конкретизируются. Чтобы приобретаемые профессиональные компетенции на «выходе» обладали максимальной рыночной стоимостью, важно обеспечить наиболее яркие способности студентов соответствующим инструментарием.

РЕЗУЛЬТАТЫ ЕГЭ, К СОЖАЛЕНИЮ, ОБЪЕКТИВНОЙ ОЦЕНКИ НЕ ДАЮТ

Мы приняли решение диверсифицировать нашу учебную программу подготовки бакалавров по направлению «Менеджмент». С нового учебного года на ФМБДА будет 3 отделения: «Международные финансы» (МФ), «Международный бизнес» (МБ) и «Деловое администрировании» (ДА). Фактически речь идет о разных доминантах в рамках подготовки будущих управленцев. В терминах бизнес-образования их принято обозначать как управленческий «hard», «soft» и «hard-soft». «Hard»-аспекты управления обеспечиваются — на уровне фундамента — дисциплинами математического цикла. «Soft» — гуманитарного. Соответственно «hard-soft» — балансом того и другого.

Как Вы собираетесь это реализовать?

— Во-первых, такая диверсификация вытекает из логики развития нашей учебной программы. Во-вторых, ресурсы для этого у нас есть. Это — наш преподава-

тельский корпус, учебники и учебно-методические пособия, в том числе, подготовленные нашими преподавателями. Это наши наработки в области формирования личности руководителя, его способности учиться, стремления к саморазвитию. Важно также, что эти изменения вполне в духе образовательных стандартов нового поколения, концепция которых обнародована. Там, правда, речь идет о профилях образования. Это не беда! Назовем наши доминанты профилями и будем говорить не о диверсификации программы, а о профилизации образования. И меньше будет бюрократических преград. То есть — реализуем!

Болельщики КВН команды ИБДА

Ну, хорошо! А зачем Вам финансы? Ведь есть же вузы, которые готовят именно финансистов?

— Конечно, есть. И финансистов хватает. Особенно в условиях кризиса. Но мы не будем готовить «чистых» финансистов. Тем более, что финансисты в организации никогда не бывают первыми лицами. Мы-то готовим — в перспективе — именно первых лиц, но владеющих финансовыми инструментами. Собираемся готовить финансово грамотных управленцев, знающих, где взять и как распорядиться финансами в глобальном мире на благо Отечества. Лиц, которые принимают, а не «готовят» решения. По приведенной классификации — это «hard». В качестве научного консультанта программы приглашен профессор Чарльз Мойер, декан Школы бизнеса университета Луивилль (штат Кентукки, США), чьи учебники по корпоративным и международным финансам по тиражам находятся на 2-м месте в мире.

СТУДЕНТЫ СТАЛИ ИНТЕНСИВНЕЕ УЧИТЬСЯ УЧИТЬСЯ

В разработке программы приняли также участие специалисты из «PricewaterhouseCoopers», которые собираются также курировать профессиональный рост участников программы. Точно так же на МБ мы будем готовить не дипломатов или специалистов по внешне-экономической деятельности, но управленцев, понимающих международную специфику во всех ее аспектах и способных использовать ее при принятии — от первого лица — управленческих решений (« hard-soft»). «Soft» будет реализовываться на ДА. Это — подготовка менеджеров с акцентом на управление человеческими ресурсами. Не HR в чистом виде! Но управленцы — первые лица, способные к стратегическому сотрудничеству с HR-ми, которые сами таких решений не принимают. В итоге, собирательный образ выпускника ФМБДА таков. Это руководитель, для которого финансы — средство, а не цель, и который в опоре на человеческий капитал и международное сотрудничество созидает новую экономическую реальность России. Что в условиях кризиса приобретает особую актуальность.

А как Вы будете принимать абитуриентов на эти отделения?

— В этом плане у нас есть два обстоятельства непреодолимой силы: ЕГЭ и бюджетные места, которых в ИБДА, начиная с прошлого года, не меньше 20. Мы разделяем позицию, согласно

которой образование, финансируемое из государственного бюджета, надо заслужить. Поэтому самую высокую планку мы ставим перед абитуриентами МФ. АНХ при Правительстве РФ — один из 24 вузов РФ, получивший право принимать — помимо ЕГЭ — дополнительный экзамен. По направлению «Менеджмент» — это математика. В нашем случае важен также и высокий уровень владения английским языком, поскольку, начиная с 3-го курса, специальные дисциплины будут вестись на английском. И вообще, иностранного языка на ФМБДА традиционно много (от 9 до 15 часов в неделю). Результаты ЕГЭ, к сожалению, объективной оценки не дают. Поэтому, господа абитуриенты, будьте бдительны! Свои силы можно попробовать, поучаствовав в **Игре-викторине. Первый тур — 11 апреля.** Информация о порядке проведения, призах и регистрация — на сайте.

А в магистратуру?

— В магистратуру может поступить выпускник любого вуза, имеющий диплом бакалавра или специалиста, по результатам вступительных экзаменов по менеджменту и английскому языку, эссе и собеседования. Здесь тоже важен уровень английского — как минимум — выше среднего. Детали — на сайте.

Скажите, пожалуйста, а планы на будущее остались?

— В планах — получение международной аккредитации EFMD (Европейский фонд развития менеджмента). Общественное признание мы уже получили. Теперь дело за его институциональным аналогом. Так что линия горизонта — как ей и полагается...

День открытых дверей
на Бакалавриате
18 апреля в 12 часов. Регистрация на сайте
www.ibs-m.ru

Институт бизнеса и делового
администрирования АНХ
при Правительстве РФ
/495/433-56-66, 434-24-65, www.ibs-m.ru

В. Миронов

ПРАВОВОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

НА ДОКУМЕНТЫ О ПРИВЛЕЧЕНИИ К ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИНОСТРАННЫХ ГРАЖДАН, ПРИБЫВШИХ В РОССИЙСКУЮ ФЕДЕРАЦИЮ В ПОРЯДКЕ, НЕ ТРЕБУЮЩЕМ ПОЛУЧЕНИЯ ВИЗЫ

Управление внешней трудовой миграции ФМС России по инициативе РОБО «Гражданское содействие» разъяснило законодательство об использовании труда иностранных граждан, прибывших в Российскую Федерацию в порядке, не требующем получения визы. Из этого разъяснения следует, что данный гражданин при трудоустройстве на другую работу, в отличие от указанной в разрешении, должен оформить новое разрешение, требующее совершения повторных юридически значимых действий. Такой гражданин, по мнению лиц, давших разъяснение, поступает на работу на срок договора о трудовой деятельности, который не должен превышать одного года.

Статья предоставлена журналом Трудовое право

В связи с изложенным РОБО «Гражданское содействие» обратилось в НЭПС на предмет правовой оценки данного разъяснения.

На основании статей 15, 56 ТК РФ субъектами трудовых отношений являются работодатель и работник. Осуществление трудовой деятельности по гражданско-правовому договору также предполагает наличие двух сторон: заказчика работ (услуг) и исполнителя.

В связи с этим оценка возможности трудоустройства иностранного гражданина, прибывшего в Российскую Федерацию в порядке, не требующем получения визы, должна быть дана с позиции прав и обязанностей двух сторон договора о трудовой деятельности.

Тогда как данное разъяснение дано с точки зрения необходимости получения иностранным гражданином повторного разрешения при трудоустройстве на другую работу.

Хотя в соответствии с п. 9 ст. 13.1 Федерального закона от 25 июля 2002 года №115-ФЗ «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации» с последующими изменениями и дополнениями (далее по тексту Федерального закона) работодатели или заказчики работ (услуг) вправе привлекать и использовать для осуществления трудовой деятельности иностранных граждан, прибывших в Российскую Федерацию в порядке, не требующем получения визы, без получения соответствующего разрешения, но с обязательным уведомлением территориального органа в сфере миграции и органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации, ведающего вопросами занятости населения.

Следовательно, иностранный гражданин, имеющий разрешение на работу, может самостоятельно трудоустроиться у работодателя.

Изменение содержания трудовой функции в соответствии с действующим законодательством в данном случае не имеет правового значения. В свою очередь, работодатель обязан уведомить соответствующие органы государственной власти о приеме на работу иностранного гражданина, имеющего разрешение на работу.

ИНОСТРАННЫЙ ГРАЖДАНИН, ИМЕЮЩИЙ РАЗРЕШЕНИЕ НА РАБОТУ, ВПРАВЕ САМОСТОЯТЕЛЬНО ТРУДОУСТРОИТЬСЯ У РАБОТОДАТЕЛЯ

Поэтому для изменения содержания трудовой деятельности достаточно уведомления работодателя о привлечении и использовании иностранного гражданина, имеющего разрешение на работу. Таким образом, системное толкование законодательства позволяет сделать вывод о том, что иностранный гражданин, имеющий разрешение на работу, вправе самостоятельно трудоустроиться у работодателя, который обязан уведомить соответствующие органы государственной власти о содержании его трудовой деятельности.

Повторное получение разрешения для трудоустройства работодателем, в том числе при изменении содержания трудовой деятельности, в соответствии с действующим законодательством не требуется. Данные изменения оформляются уведомлением работодателя о содержании трудовой деятельности иностранного гражданина.

На основании ст. 18.1 Федерального закона Правительство РФ ежегодно определяет потребность в привлечении иностранных работников. В связи с этим в рассматриваемом разъяснении сделан вывод о необходимости выдачи разрешения на работу иностранным гражданам, прибывшим Российскую Федерацию в порядке, не требующем получения визы, на срок действия договора о трудовой деятельности, который не может превышать одного года.

Очевидно, что потребность в привлечении иностранных работников определяется с учетом запросов работодателей о получении разрешения на привлечение и использование иностранных работников. Тогда как в соответствии с п. 9 ст. 13.1 Федерального закона работодатели или заказчики работ (услуг) вправе привлекать и использовать иностранных работников, прибывших в Российскую Федерацию в порядке, не требующем получения визы, и имеющих разрешение на работу, без получения разрешения, но с уведомлением соответствующих органов государственной власти.

Таким образом, существует различный порядок привлечения иностранных граждан к трудовой деятельности, прибывших в Российскую Федерацию в порядке, не

Статья предоставлена журналом ТРУДОВОЕ ПРАВО

требующем получения визы, и имеющих разрешение на работу, и иностранных граждан, прибывших в ином порядке, которые не имеют разрешения на трудоустройство.

Граждане, имеющие разрешение на трудоустройство, могут самостоятельно трудоустроиться, что влечет возникновение обязанности работодателя по уведомлению соответствующих органов государственной власти. Граждане, не имеющие такого разрешения, могут быть трудоустроены работодателем после получения им разрешения на их привлечение к труду.

Таким образом, квоты на использование труда иностранных граждан могут быть установлены для работодателей, получивших разрешение на привлечение иностранных граждан к труду, и иностранных граждан, получивших разрешение на трудоустройство в связи с прибытием в порядке, не требующем получения визы.

В связи с этим квоты, установленные для работодателей, не должны препятствовать получению разрешения на трудоустройство иностранными гражданами, прибывшими в Российскую Федерацию в порядке, не требующем получения визы.

Ежегодное определение Правительством РФ на основании ст. 18.1 Федерального закона потребности в иностранных работниках не должно влиять на заключенные до этого момента договоры о трудовой деятельности. В ст. 59 (часть 1) ТК РФ и федеральных законах исчерпывающим образом определены случаи заключения срочных трудовых договоров.

Ежегодное определение потребности в иностранных работниках не является законным основанием для заключения с иностранным работником срочного трудового договора.

Такого основания для прекращения договора о трудоустройстве, как ежегодное определение потребности в иностранных работниках, в законодательстве также не имеется. Поэтому заключение срочного трудового договора, увольнение в связи с изменением потребности в иностранных работниках вступают в противоречие с законодательством.

В п. 12 ст. 83 ТК РФ в качестве основания увольнения фигурирует приведение общего количества работников, являющихся иностранными гражданами или лицами без гражданства, в соответствие с допустимой долей таких работников, установленной Правительством Российской Федерации, для работодателей, осуществляющих на территории Российской Федерации определенные виды экономической деятельности.

Очевидно, что в данном случае доля иностранных работников определяется исключительно для работодателей, тогда как иностранные работники, прибывшие в Российскую Федерацию в порядке, не требующем получения визы, и имеющие разрешение на работу, могут самостоятельно трудоустроиться. В этом случае работодатель обязан уведомить соответствующие государственные органы о трудоустройстве иностранного гражданина.

ИД
ПРЕДЛАГАЕТ РАССЫЛКИ (DIRECT-MAIL) ВМЕСТЕ СО СВОИМИ ЖУРНАЛАМИ ВАШИХ РЕКЛАМНЫХ МАТЕРИАЛОВ (БУКЛЕТЫ, КАЛЕНДАРИ, ЛИСТОВКИ, МАХ ФОРМАТ А4)
(495)543-16-07, 543-16-12

Однако доли, установленные для работодателя, не должны влиять на трудоустройство иностранных граждан, прибывших в Российскую Федерацию без получения визы и получивших разрешение на трудоустройство. К ним ограничения, установленные для работодателей, не должны применяться.

КВОТЫ, УСТАНОВЛЕННЫЕ ДЛЯ РАБОТОДАТЕЛЕЙ, НЕ ДОЛЖНЫ ПРЕПЯТСТВОВАТЬ ПОЛУЧЕНИЮ РАЗРЕШЕНИЯ НА ТРУДОУСТРОЙСТВО ИНОСТРАННЫМИ ГРАЖДАНАМИ

Таким образом, системный анализ законодательства позволяет сделать вывод о том, что отсутствуют законные основания для заключения срочных договоров о трудоустройстве и их прекращения в связи с ежегодным определением потребности в иностранных работниках.

В связи с изложенным, полагаем, имеются основания для обращения в органы прокуратуры на предмет признания рассмотренного разъяснения противоречащим законодательству.

Статья предоставлена журналом ТРУДОВОЕ ПРАВО

«Охота на менеджера»

Третья ежегодная конференция журнала

идей решений технологии процессы

Управление персоналом

www.TOP-PERSONAL.ru

21 мая в Президент-отеле

К выступлениям приглашены ведущие эксперты, руководители компаний, HR-директора, директора ведущих КА и др.

Участие – 12 000 руб.,
для подписчиков журнала Управление персоналом – скидка 50 %
Регистрация на сайте www.top-personal.ru
Телефоны: (495) 542-16-07; (495) 542-16-12; (495) 542-16-14

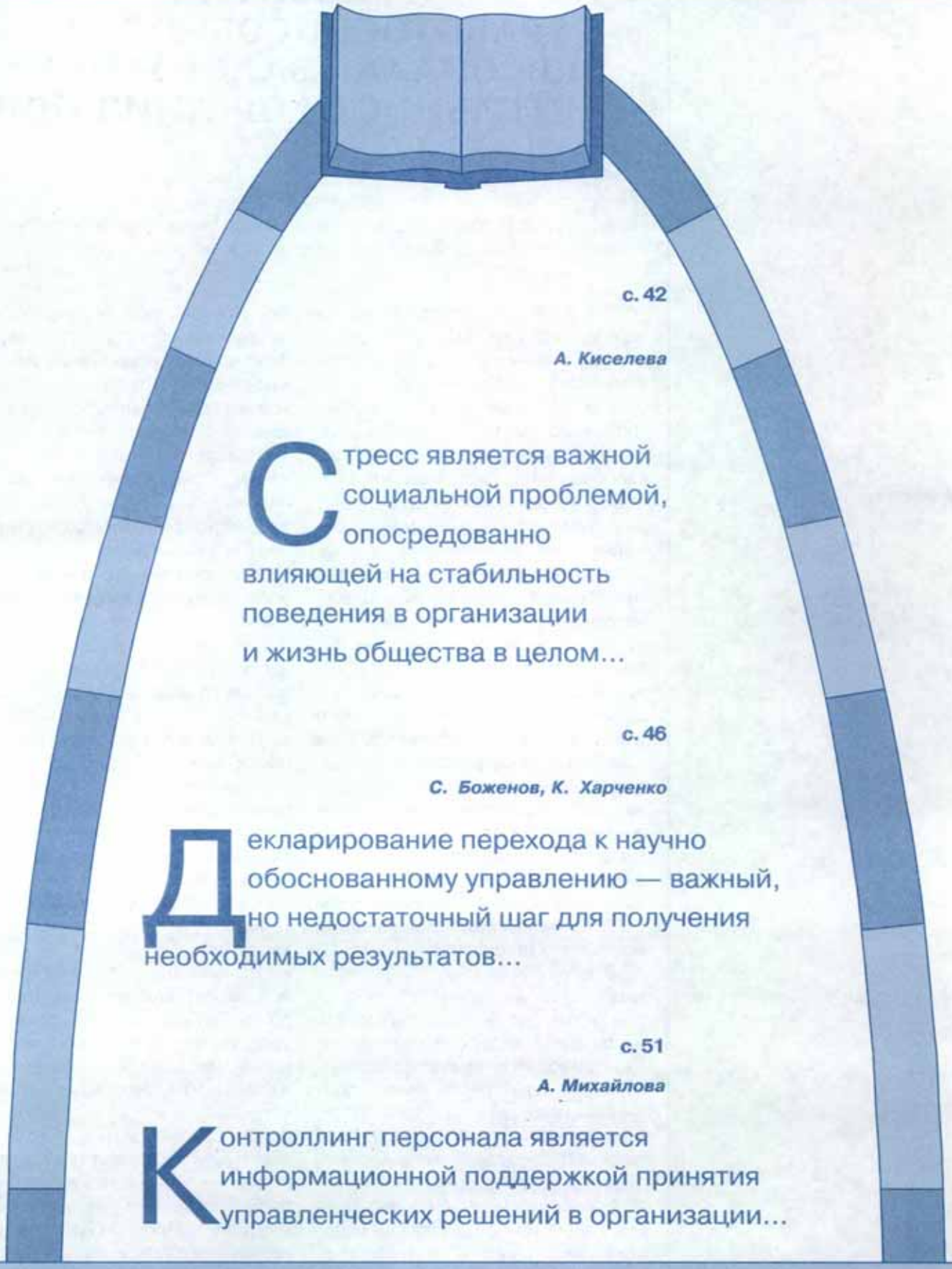
Генеральный спонсор:
Президент-отель

Спонсоры:

HEADHUNTER

РАБОТА.RU

SuperJob
www.superjob.ru



с. 42

А. Киселева

Стресс является важной социальной проблемой, опосредованно влияющей на стабильность поведения в организации и жизнь общества в целом...

с. 46

С. Боженов, К. Харченко

Декларирование перехода к научно обоснованному управлению — важный, но недостаточный шаг для получения необходимых результатов...

с. 51

А. Михайлова

Контроллинг персонала является информационной поддержкой принятия управленческих решений в организации...

УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССАМИ И РАЗВИТИЕ РАБОТОСПОСОБНОСТИ ПЕРСОНАЛА - ЗАЛОГ УСПЕХА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

А. Киселева

Важной задачей для современной организации в условиях рыночной экономики является предоставление работникам общедоступной социально-психологической помощи, профилактика стрессов и уменьшение социальной напряженности на работе.

Как известно, стресс является важной социальной проблемой, опосредованно влияющей на стабильность поведения в организации и жизнь общества в целом. Актуальность этой проблемы в последние годы для населения России особенно возрастает, что связано с процессами общественно-экономических изменений и сегодняшним экономическим кризисом. Большая часть общества испытывает социальный стресс, который приводит не только к материальным трудностям и нестабильности социального статуса человека, но и к переживанию им затяжного психоэмоционального стресса. Тем самым значительная часть населения оказывается подверженной социально-стрессовым расстройствам. При этом люди теряют социальную приспособляемость, приобретают неуверенность в завтрашнем дне, испытывают сомнения в жизненном смысле вследствие девальвации привычных ценностей.

С другой стороны, интенсификация экономической и социальной жизни общества приводит к ухудшению здоровья населения, что приводит к потере способности отвечать требованиям профессиональной деятельности, способности к овладению профессией. В последние годы отмечается новый вид патологии — информационные неврозы, возникающие при возрастающем потоке информации и дефиците времени для ее переработки, принятии ответственных решений. Все эти факторы сказываются на работоспособности человека, эффективности исполнения им должностных инструкций и в целом на успехе деятельности организации.

В человеке неразрывно рациональное (рассудочное) и эмоциональное (психическое). Так же неразрывно соматическое (телесное) и психическое (душевное). Научно обоснована связь между успехом в деятельности и уровнем психологического напряжения. Закон Йеркса — Додеона графически выглядит как колоколообразная кривая, отражающая связь между силой эмоционального возбуждения и успехом деятельности человека (рис. 1). Кривая показывает, что наиболее продуктивной бывает деятельность, осуществляемая при умеренном, оптимальном уровне возбуждения (мотивации). Величины степени возбуждения и уровня успеха деятельности имеют индивидуальный характер.

На ниспадающем участке кривой может наступить дезорганизация деятельности, поскольку уровень эмоционального возбуждения настолько высок, что позволяет говорить о состоянии стресса.

Отсюда вывод и для работников, и для работодателей: для достижения успеха человек должен быть в состоянии умеренного возбуждения. При чрезмерном волнении, когда он выведен из себя или «перемотивирован», не следует ждать позитивных результатов.

Закон Йеркса - Додеона

Рис. 1.

К примеру, руководитель дает задание, от выполнения которого зависит дальнейшее пребывание работника в организации. Его стремление сделать эту жизненно важную работу может оказаться таким большим, душевное волнение настолько существенным, что превысит пределы его стрессоустойчивости и вызовет дезорганизацию деятельности, нервный срыв, ухудшит результат.

Обычно считается, что чем выше человек поднимается по организационной лестнице, тем выше вероятность того, что он подвергнется непомерным уровням стресса. Те же люди, которые выполняют рутинную работу, описывают состояние стресса (давления) как нечто, являющееся результатом скуки.

Водораздел между оптимальным и чрезмерным давлением, за пределами которого человеку приходится изменить свое восприятие ситуации, очень узок. При чрезмерном уровне давления люди так описывают свои ощущения: потеря контроля, неспособность справиться с ситуацией, перегрузки. Точка, в которой позитивная нагрузка переходит в негативный стресс (дистресс), является индивидуальным показателем и зависит от личностных характеристик, восприятия ситуации, способности человека справляться с давлением. Если человек находится в состоянии чрезмерного стресса в течение продолжительного времени, это может повлечь крайне опасные для него последствия.

Непереносимый стресс можно сравнить с убийцей. В Personnel Journal (журнале исследований проблем персонала) была описана болезнь, которой страдают жители Японии, где, как известно, рабочий день на предприятиях весьма продолжителен. Это пагубное заболевание известно под названием «кароши». Люди умирают от сильного стресса и от напряжения, вызванного сверхурочной работой. Именно кароши стало причиной 777 требований компенсации, которые в 1990 г. поступили в Министерство труда. Не все симптомы чрезмерного стресса выглядят столь устрашающе, но, безусловно, его влияние на качество жизни и производительность труда очень велико.

Мы провели исследование причин стресса в администрации и таможне Алтайского края. Было опрошено 60 респондентов в возрасте от 25 до 43 лет, из них 18 мужчин и 42 женщины. За основу мы взяли работу Д. Вэттена и К. Камерон, которые указывают следующие причины возникновения стресса на работе (табл. 1).

Таким образом, основными причинами сгорания на работе сотрудники считают бюрократизм, которым организация серьезно поражена, работники не получают должного признания и вознаграждения, а также то, что руководство не поддерживает работников.

В модели К. Купера выделяются шесть источников стресса на работе. Согласно этой модели, мы получили следующие результаты:

1. Сама трудовая деятельность:

а) рабочее окружение — 50%;

б) рабочее время, включая командировки — 10%;

в) объем работы — 40%.

Причины срывов («сгорания на работе»)

Таблица 1.

Характеристики рабочего места	Доля работников, назвавших это причиной срыва, %
Работники не имеют возможности разговаривать друг с другом	2,0
Конфликты между работниками — обычное явление	10,2
Работникам дают слишком мало возможностей для контроля	4,1
Кадровый или расходный бюджет явно неадекватны	4,1
Руководство и работники не имеют возможности открыто разговаривать друг с другом	10,2
Руководство не поддерживает работников	12,2
Льготы при предоставлении отпусков и оплате больничных листов ниже среднего	6,1
Льготы работников сведены к минимуму	6,1
Организация серьезно поражена бюрократизмом	24,5
Работники не получают должного признания и вознаграждения	20,4

2. Роль в организации:

а) ролевой конфликт — 11,8%;

б) неопределенность роли — 47%;

в) ответственность за других людей, которая является частью рабочей роли, — 41,2%.

3. Взаимоотношения на работе:

а) необходимость построения и сохранения позитивных и поддерживающих взаимоотношений с коллегами — 60%;

б) начальниками — 35%;

в) подчиненными — 5%.

4. Карьерное продвижение:

а) ненадежность работы — 15%;

б) сокращение штатов — 10%;

в) потеря квалификации — 15%;

г) недостаток обучения, развития — 15%;

д) достижение «потолка» карьеры — 45%.

5. Структура и внутренний климат организации (степень участия работника в процессе принятия важных для него решений):

а) недостаток власти — 12,5%;

б) некомпетентность начальства — 62,5%;

в) некомпетентность подчиненных — 25%.

6. Взаимовлияние работы и частной жизни — 5%.

Таким образом, основными стрессорами являются: некомпетентность начальства, необходимость построения и сохранения позитивных и поддерживающих взаимоотношений с коллегами, рабочее окружение, неопределенность роли и достижение «потолка» карьеры.

Сводя воедино данные исследований, проведенных в рамках данных подходов, можно выделить следующие ключевые элементы борьбы со стрессом:

1. Поддержание здорового и гармоничного образа жизни является не менее эффективным профилактическим средством против стрессовых состояний, нежели лечебные процедуры. Сбалансированная диета, хороший сон, отдых от работы, регулярные занятия физическими упражнениями — все это помогает удерживать стресс на приемлемом уровне.

2. Участие в программах физических упражнений (3-4 получасовых занятия в неделю), которые способствуют снижению внезапных гормональных нагрузок (являющихся результатом стрессовых реакций) и увеличению содержания в крови эндорфинов, помогающих снизить тревогу и обеспокоенность и восстановить здоровый сон.

3. Установление баланса между домом и работой: избежание чрезмерных рабочих нагрузок, интенсивной домашней работы, деловых командировок.

4. Лучший отдых — это смена вида деятельности (чередование умственных и физических нагрузок).

5. Сохранение оптимистического взгляда на жизнь (умение превращать негативный стресс в позитивный).

6. Самоуправление: расстановка приоритетов, сохранение уверенности в себе, использование времени наилучшим образом.

7. Эффективное решение проблем, особенно ведущих к стрессовым состояниям.

8. Реалистичный подход к ожиданиям относительно самого себя и окружающих: большая часть стрессов, вызванных внутренними причинами, происходит от чрезмерных личных запросов.

9. Обеспечение адекватной эмоциональной поддержки дома и в рабочих отношениях.

10. Управление эффективностью труда помогает сохранять давление на допустимых уровнях восприятия, а в случае необходимости способствует получению помощи от окружающих.

11. Адекватное управление изменениями создает зоны стабильности в их динамике, способствуя позитивному восприятию инноваций.

12. Мониторинг стресса по уровню напряжения, по признакам стрессового состояния; мониторинг причин, запускающих цепную реакцию стресса.

13. Использование посторонней помощи, когда она необходима.

Очевидно, что в сегодняшнем мире многие нуждаются в управлении стрессами (табл. 2). Для решения этой проблемы нет единственно верного средства, напротив, их великое множество, и каждый применим к разным людям.

Управленческие стратегии, направленные на устранение стресса

Таблица 2.

Тип стрессора	Стратегия устранения
Время	Эффективное (рациональное) управление временем
Передача полномочий	Сотрудничество и создание команды
Противостояние	Развитие эмоциональной компетентности
Ситуация	Реорганизация труда
Ожидание	Постановка цели и определение критериев успеха Стратегия «скромных (малых) побед», то есть постоянных мелких улучшений на каждом рабочем месте

В исследуемых организациях применяют следующие управленческие стратегии по устранению стрессов:

1. эффективное (рациональное) управление временем — 50%;
2. реорганизация труда — 40%;
3. постановка цели и определение критериев успеха — 40%.

Респонденты считают, что отсутствуют следующие стратегии, необходимые для профилактики стрессов на работе:

1. стратегия «скромных (малых) побед» — 60%;
2. сотрудничество и создание команды — 45%;
3. развитие эмоциональной компетентности — 35%.

В целях корпоративной защиты от стрессов необходимо внедрить данные стратегии, а также наладить обратную связь между руководством и сотрудниками, предоставлять сотрудникам прозрачную, открытую информацию об организации, сделать максимально возможным участие сотрудников в управлении, выработать более четкие требования к сотрудникам и оценке их деятельности, проведение групповых тренингов.

Для поддержания и развития работоспособности персонала приведем предлагаемую В. М. Шепелем «формулу выживаемости» руководителя, которая вполне подходит и для любого интенсивно работающего человека:

$$\Phi_{выж} = \frac{B_{рек} + B_{рел} + B_{ват}}{B_{сут} - B_{сна}} \geq \frac{1}{6}$$

где Врек — время рекреации, то есть восстановления мышечного тонуса, физической активности; Врел — время релаксации, то есть снятия нервного напряжения, восстановления психического равновесия; Вкат — время переживания катарсиса, духовного очищения, переосмысления ценности и значимости жизненных событий, нравственного возвышения над жизненными проблемами.

Формула означает, что для обеспечения работоспособности в течение длительного времени руководитель или любой другой интенсивно работающий человек должен на каждые 6 часов труда отводить как минимум 1 час для физических упражнений, психологической разгрузки и духовного очищения.

Круг, показанный на рис. 2, представляет основные виды активности, характерные для большинства людей. Каждый сегмент фигуры представляет собой важный жизненный аспект, развитие которого необходимо для поддержания или достижения устойчивости. Наиболее устойчивыми являются те индивиды, которым удалось достичь состояния жизненного равновесия, что возможно только в случае их активного участия во всех представленных на диаграмме видах деятельности. Несбалансированность является таким же показателем внутренней

Баланс видов жизненной деятельности

Рис. 2.

неустойчивости, как и отсутствие тех или иных сегментов. Слишком сильный акцент на одной или двух сферах приведет скорее не к ослаблению, а к усилению стресса.

Генри Форду приписывают следующее изречение: «Упражнения — вещь совершенно ненужная. Если вы здоровы, они нам не нужны. А если вы больны, они вам уже не помогут». К счастью, американский бизнес не внял совету Форда. Тысячи крупных корпораций проводят специальные мероприятия, направленные на поддержание работников в должной форме, — фитнес. Неудивительно, что люди с хорошим здоровьем не так подвержены стрессам, как их сограждане с ослабленным здоровьем, и потому особый акцент делается именно на физическом состоянии. Развитая система поддержания здоровья преследует три основные цели: поддержание оптимального веса, улучшение психологического состояния, улучшение работы сердечно-сосудистой системы.

Организация систематически действующей антистрессовой профилактики, психогигиены стресса в организациях призвана повышать срессоустойчивость работников к различным факторам. Причем на сегодня существуют различные методы психогигиены стресса, а также разработаны организационные формы профилактики — индивидуальная защита от стресса с помощью современных методов психологической саморегуляции и корпоративная защита. В последнем случае проведение групповых тренингов направлено на повышение стрессоустойчивости персонала, снижение фрустрационной толерантности, нормализацию межличностных отношений в коллективе, формирование и укрепление сплоченной рабочей команды. Вырабатываемые навыки стресс-менеджмента при этом рассматриваются как производственная IT-технология, неотъемлемый элемент корпоративной и управленческой культуры, составная часть культуры труда, особенно в сферах деятельности, связанных с общением с людьми.

ПРОБЛЕМЫ И ПРАКТИКА РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ КАДРОВ

С. Боженов

К. Харченко

В настоящее время на территории г. Белгорода реализуется Стратегия развития города Белгорода до 2025 г. и план действий органов местного самоуправления на 2007-2011[1]гг. Разработка данной Стратегии потребовала тщательно проработать основания управленческой деятельности.

Администрацией г. Белгорода предприняты практические шаги по внедрению в муниципальное управление современных научных подходов. Во-первых, управление реализуется не только на основе административного принципа, но и программно-целевого: на настоящий момент на территории города действует 28 целевых программ. Во-вторых, обеспечивается принцип социальной ориентированности управления: акцент смещен с макроэкономических показателей на индикаторы качества жизни населения. В-третьих, предпринимаются попытки сделать результаты управленческой деятельности измеримыми, а значит, контролируемыми и совершенствуемыми.

Организационной мерой повышения научного содержания управления является создание городской администрацией муниципального учреждения «Институт муниципальных проблем». Институт ведет свою деятельность по трем направлениям: муниципальная статистика, муниципальная социология и научно-методологическая поддержка разработки целевых программ в развитие Стратегии. В Институте работают как практики, имеющие большой опыт управленческой деятельности, так и ученые — представители университетской науки.

В то же время декларирование перехода к научно обоснованному управлению — важный, но недостаточный шаг для получения необходимых результатов. В современных условиях наиболее значимым фактором успешной реализации Стратегии являются квалифицированные кадры муниципальной службы.

К сожалению, на сегодняшний день система организации муниципальной службы не лишена недостатков: многие служащие профессионально выполняют свои функции, но не задумываются о целях своей деятельности, не могут самостоятельно ставить задачи и подбирать адекватные измерители эффективности своего труда. Точно так же управленческие решения зачастую не подкрепляются необходимым аналитическим обоснованием, в частности, далеко не всегда имеется понимание того, какую альтернативу действия следует выбрать исходя из статистических и социологических данных. Отсюда возникает необходимость в использовании научных знаний с целью развития кадрового потенциала муниципальной службы.

Объектом регулирования должны являться муниципальные кадры — муниципальные служащие и иные работники администрации города и муниципальных учреждений, выполняющие управленческие функции.

Цель программы развития муниципальных кадров должна быть выражена в лаконичной формулировке, исключающей вопросы об отнесении к ценностям более высокого порядка, например «повышение эффективности муниципального управления». Данная формулировка несколько шаблон-

на, однако ее конкретизация приведет к дублированию задач.

Для полномасштабного достижения цели необходимо корректно определить перечень задач, которые должны быть:

1) достаточными, учитывающими все стороны объекта регулирования;

2) относительно обособленными, не сводимыми друг к другу;

3) предполагающими конкретные мероприятия по их выполнению;

4) реалистичными, сообразными имеющимся материальным и интеллектуальным ресурсам.

Среди задач программы развития муниципальных кадров особенно выделяется формирование профессиональной компетентности, под которой мы понимаем прежде всего способность успешно решать стратегические задачи экономического и социального развития города.

Компетентность — важная, но не единственная составляющая службы в органах местного самоуправления и подведомственных структурах. Поскольку на муниципальном уровне сохраняется бюрократическая модель управления, основанная на системе должностей и распределении обязанностей, необходимо создать такие условия, при которых организация управленческого аппарата была бы оптимальной, не создавала бы препятствий для инициативных работников. Отсюда возникает следующая задача программно-целевого регулирования — совершенствование организационной структуры управления городом.

Помимо управленческих знаний и четкой организации труда, для эффективной работы муниципального служащего необходима мотивация деятельности, откуда вытекают задачи повышения престижа муниципальной службы и развития корпоративной культуры. Обе эти задачи подразумевают обеспечение социальных гарантий кадров муниципального управления и направлены на решение проблемы «утечки мозгов» в коммерческие организации. Наконец, в ранг задачи рекомендуется поставить материальное обеспечение деятельности муниципальных кадров. Уточним, что инновационность как общее требование к целевым программам (в отличие от смет расходов на текущую деятельность) не позволяет в данном случае вести речь о мебели. Здесь подразумеваются средства информатизации деятельности и программные продукты, поэтому точнее было бы говорить о материально-информационном обеспечении управления.

На наш взгляд, приведенный перечень задач на данный момент является исчерпывающим, его уточнение и дополнение оказывается лишь изменением объемов понятий. Так, «формирование условий деятельности муниципальных кадров» — менее удачная формулировка, поскольку объединяет материальные, организационные и иные аспекты. Если разделить информационное и материальное обеспечение, последний пункт будет недостаточно подкреплен мероприятиями. Формулировка «повышение престижа муниципальной службы» имеет преимущество перед «обеспечением социальных гарантий», поскольку не делает эти гарантии самоцелью, а ориентирует их на решение явной кадровой проблемы.

Единственное — можно было бы добавить к задачам организацию борьбы с коррупцией, если это направление не реализовано в программах обеспечения безопасности муниципального образования. Способы решения данной задачи обсуждаются, в частности, в статье В. Бондаря[2].

Задачи муниципальной программы, как бы четко они не были определены, будут решаться только в случае грамотного подбора программных мероприятий. Проанализируем мероприятия по блокам в соответствии с логикой поставленных задач.

1. Повышение профессиональной компетентности муниципальных кадров. Данная задача (она же — раздел программы) подразумевает множество мероприятий, которые необходимо подчинить единой логике. В качестве критерия обозначения подразделов определим кадровые технологии. Не будет противоречивым утверждение о том, что подавляющее большинство кадровых технологий непосредственно направлены на сферу компетентности.

Итак, первая технология — **обучение кадров.** Данное направление реализуется и без программного регулирования, однако задача программы состоит в том, чтобы превратить разрозненные мероприятия в целостную систему, а также убрать с них налет ведомственности, то есть сместить акцент с процесса («проходил переподготовку») на результат («научился»).

Обучение кадров реализуется прежде всего через подготовку, повышение квалификации и переподготовку в учебных заведениях. Проблема состоит в том, что обучение зачастую превращается в формальность: мотивация научения подменяется мотивацией скорее сдать экзамены и получить аттестационный документ. Решение данной проблемы видится нам в разработке особого механизма взаимодействия управленческого органа с учебным заведением. В частности, слушателю в момент поступления на учебу может быть дано индивидуальное задание по решению некоторой актуальной проблемы, а после обучения от него ожидается научно обоснованный подход к выполнению этого и других заданий. Также возможна внутренняя проверка усвоения знаний и выработки навыков.

Также путем программного регулирования следует раскрыть возможности обучения на рабочем месте, которое бы реализовывалось в двух вариантах: через обучающие мероприятия и создание условий для самостоятельной подготовки. К обучающим мероприятиям относятся лекции по актуальным проблемам управления,

семинары и тренинги по типу проводимых в коммерческих организациях, а также научно-практические конференции и круглые столы. Самостоятельная подготовка предполагает выпуск в рамках целевой программы учебных пособий, в особенности по вопросам стратегического планирования, а также периодического издания, пропагандирующего успешный опыт организации различных видов деятельности.

Особое, пока еще малоиспользуемое направление обучения на рабочем месте — ротация кадров. Данный термин мы собираемся использовать лишь в одном из возможных смыслов: как способ обучения, а не как форму борьбы с местничеством. Примером именно такой ротации является используемая в Канаде технология «Обучение менеджменту» (MTP)[3]. В рамках образовательной программы участник получает четыре последовательных карьерных назначения сроком на один год каждое. Эти назначения предполагают помимо должностных обязанностей ведение отчетной документации и прохождение экзаменов.

Вторая технология — **оценка муниципальных кадров.** Процедуры аттестации и квалификационного экзамена необходимо превратить в работоспособную технологию. В настоящее время в рамках оценочных процедур делается акцент на проверке знания законодательства, тогда как в практической деятельности наиболее востребованным является творческий подход к решению задач управления. В самом деле, нужное законоположение быстро находится в системах «Гарант» либо «КонсультантПлюс», но гораздо труднее найти адекватный способ его применения на практике.

Существуют специальные тестовые программы для оценки работников управленческой сферы, однако следует обратить внимание на то, что если практически у всех получается результат в 89-99%, это показывает не высочайший уровень компетентности, а недоработку авторов программы. Результаты тестов должны быть более дифференцированы, чтобы можно было учесть различный характер знаний (философский, технологический и т. д.) и по высоким результатам выявить поистине талантливых людей.

Третья технология — **подбор и расстановка кадров.** Часть мероприятий в рамках данной технологии следует посвятить работе с кадровым резервом. Так, необходимо практиковать конкурсный отбор для включения в резерв, обучающие мероприятия и оценку потенциала лиц, состоящих в кадровом резерве.

Чтобы раскрыть потенциал роста работников административных структур, необходимо шире использовать проектное управление, причем не как разовый способ решения задачи, а как технологию в полном смысле этого слова. Проектное управление, частично уже реализуемое в администрации г. Белгорода, предполагает создание рабочих групп из представителей различных структурных подразделений, занимающих различные должности — как руководителей, так и специалистов. В рабочей группе определяется руководитель из числа подчиненных, который организовывает работы по решению частной проблемы. Таким способом этот служащий приобретает управленческие навыки, а организатор проекта проверяет его лидерские качества. Также организатор соотносит выявленные навыки остальных участников проекта с теми, которые требует от них занимаемая должность. Результаты целенаправленного наблюдения фиксируются и затем учитываются при кадровых изменениях в структуре административного органа.

Рассматриваемая технология выиграет от такого мероприятия, как «перекрестные стажировки». С одной стороны, в некоторых городах, в частности в Белгороде, организуются стажировки преподавателей университетов, читающих курсы по управленческим специальностям, на базе городской администрации. Стажировки предназначены для того, чтобы, во-первых, повысить качество обучения в вузах за счет усиления практической направленности, а во-вторых, обеспечивать знакомство руководства города с потенциальными консультантами, рецензентами и экспертами нормативных и программных документов, а возможно, и будущими работниками подразделений администрации. С другой стороны, значимый эффект для управления могут дать стажировки муниципальных кадров в университетских лабораториях и на хозяйствующих субъектах города.

Особая роль в рамках подбора кадров должна отводиться притоку молодых специалистов. Программным мероприятием в данном русле должна быть организация конкурсов молодых ученых, аспирантов и студентов, посвященных управлению городским хозяйством.

Итогом мероприятий, направленных на повышение профессиональной компетентности, должно стать формирование кадров, способных эффективно решать стратегические задачи экономического и социального развития города.

2. Совершенствование организационной структуры управления городом

Данное направление подразумевает в узком смысле совершенствование регламентации деятельности муниципальных кадров, а в широком — создание системы научной организации труда работников городской администрации.

Регламентация деятельности должна вестись по двум направлениям.

Во-первых, это разработка реестра функций подразделений администрации города и муниципальных учреждений.

Во-вторых, это проведение анализа положений о структурных подразделениях администрации города на предмет соответствия выполняемых задач и функций

полномочиям, закрепленным федеральным и региональным законодательством за органами местного самоуправления.

Анализ положений о структурных подразделениях призван помочь выявить барьеры, возникающие на пути проходящих процессов, а также структурировать внутренние и внешние коммуникационные взаимодействия.

Создание системы научной организации труда предполагает, в частности, аттестацию рабочих мест каждого муниципального служащего, а также хронометраж рабочего дня с целью реализации принципа эргономичности и исключения простоев в работе по вине системы.

3. Внедрение механизмов мотивации труда, направленных на повышение престижа муниципальной службы

Одна из проблем недостаточной профессиональной компетентности муниципальных служащих заключается в относительно низком престиже самой службы в органах местного самоуправления, в результате чего профессиональные экономисты, юристы, социологи и другие специалисты выбирают работу в коммерческом секторе. Следовательно, повышенное внимание к мотивации управленческого труда активизирует приток на муниципальную службу как молодых специалистов, так и опытных управленцев. Последние, возможно, будут переезжать из других регионов, а также приходить из иных организаций города на условиях постоянной работы либо совместительства.

Мотивация предполагает меры материального стимулирования и социальной поддержки.

В настоящее время в основе механизмов материального стимулирования должен быть вопрос не «Сколько платить муниципальному служащему?», а «За что платить муниципальному служащему?». Необходимо создать такие условия, чтобы работник администрации понимал: его труд, в особенности инициатива в деле реализации стратегических задач, будет соответствующим образом вознаграждаться.

Обеспечение социальных гарантий муниципальных кадров, на наш взгляд, предполагает три направления.

Во-первых, это забота о здоровье, или, как принято сейчас говорить, «реализация здоровьесберегающих технологий». Данное направление включает диспансеризацию служащих и обеспечение их санаторно-курортным лечением. Возможно также приобретение медицинских страховых полисов с расширенным пакетом услуг. Чтобы обеспечивать не только физическое, но и психологическое здоровье, целесообразно организовать при городской администрации комнату психоэмоциональной разгрузки.

Во-вторых, это улучшение жилищных условий. Поскольку данная мера не может быть реализована для всего населения города, работникам администрации невозможно будет дать очевидные преимущества. Однако, чтобы привлечь либо поощрить ценных специалистов, возможна частичная поддержка участия служащих в программах индивидуального жилищного строительства.

В-третьих, это забота об интеллектуальном росте. Помимо рассмотренных программ повышения профессиональной компетентности, может быть реализована поддержка служащих, работающих над диссертационными исследованиями прикладного характера. Этим можно одновременно обеспечивать удовлетворение потребностей в самоуважении и самореализации, а также практическую пользу от исследований, которые могли бы реально помочь решить ту или иную муниципальную проблему.

4. Развитие корпоративной культуры

Корпоративная культура ? это целенаправленно формируемая система норм и ценностей, служащая регулятором организационных отношений. Необходимость решения задачи формирования корпоративной культуры вытекает из того, что предыдущая задача — повышение престижа муниципальной службы — обеспечивает приток ценных кадров, однако недостаточно мотивирует их работать единой командой на благо муниципалитета. Помимо социальных гарантий, для закрепления специалиста на рабочем месте необходимо идеологическое воздействие, которое как раз и обеспечивается корпоративной культурой.

Муниципальные служащие должны гордиться тем, что им доверено непосредственно участвовать в реализации стратегии развития города. Важно, чтобы идеология, заложенная в корпоративной культуре администрации, распространялась за пределы административных зданий и обеспечивала муниципалитету поддержку граждан.

Корпоративная культура включает социальный, символический и материальный аспекты, в соответствии с которыми могут быть сформулированы, в частности, следующие мероприятия:

- кодекс чести муниципального служащего;
- присяга при поступлении на муниципальную службу;
- значок «Муниципальный служащий города Белгорода»;

- организация спортивных и культурных массовых мероприятий;

5. Материально-информационное обеспечение деятельности муниципальных кадров

Внедрение организационных технологий работы с кадрами невозможно без их подкрепления материальными ресурсами, при этом акцент должен быть сделан на тех из них, которые являются атрибутами информационного общества.

К сожалению, немалая доля муниципальных служащих далека от современных информационных технологий, что уже не может не сказываться на эффективности работы. Соответственно, необходимо не просто приобретать оборудование и программные продукты, но и научить ими пользоваться.

Следует автоматизировать как можно больший объем деятельности, введя информационные системы, например:

- электронный документооборот;
- систему муниципального информационного обеспечения и управления;
- автоматизированный комплекс архивирования и работы с документами;
- систему электронных услуг для населения.

В конечном счете результатом программы развития муниципальных кадров должно стать формирование нового типа муниципального служащего, обладающего широким кругозором, компетентного, способного не только действовать по образцу, но и предлагать новые модели действия, ставить во главу угла не функции, а стратегические задачи.

1. Стратегия развития города Белгорода до 2025 г. и план действий органов местного самоуправления на 2007-2011 гг.: Утверждена решением Совета депутатов г. Белгорода от 30 января 2007 г. № 413.

2. Бондарь В. Препятствуя разрушению. Противодействие коррупции на муниципальном уровне // Муниципальная власть. 2008. № 3. С. 46-61.

3. Лаптев А., Бударина А. Программы профессионального развития государственных служащих в Канаде // Государственная служба. 2006. № 2. С. 170-175. С. 172.

Давайте познакомимся?

Это просто, как

Раз! Два! Три!

ЗАКАЖИТЕ ОЗНАКОМИТЕЛЬНУЮ ПОДПИСКУ НА ЖУРНАЛ «Секретарское дело» НА 3 МЕСЯЦА

отправив заполненную анкету по адресу 117036, Москва, а/я 10,
либо зарегистрировавшись на сайте
www.sekretarskoe-delo.ru

По дополнительным вопросам
просьба обращаться к Обведовой Веронике,
8-495-542-16-13, 8-925-542-16-13,
books@top-personal.ru

Анкета:

- ✓ *ФИО* .....
- ✓ *должность* .....
- ✓ *название компании* .....
- ✓ *количество сотрудников* .....
- ✓ *вид деятельности* .....
- ✓ *e-mail* .....
- ✓ *контактный телефон* .....
- ✓ *адрес доставки* .....

КОНТРОЛЛИНГ ПЕРСОНАЛА — ИННОВАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

А. Михайлова

Аннотация

Являясь инструментом поддержки принятия кадровых решений, кадровый контроллинг способствует достижению поставленных стратегических целей и тактических задач. Статья посвящена описанию апробации модели кадрового контроллинга в системе управления персоналом промышленного предприятия ООО «Сибирская инновационная компания» Республики Саха (Якутия). Процедура внедрения модели отражена в виде методических рекомендаций.

В статье анализируются особенности организационной подготовки и социокультурные факторы, влияющие на формирование и внедрение модели кадрового контроллинга.

Контроллинг персонала является информационной поддержкой принятия управленческих решений в организации. Согласимся с мнением экономиста М. В. Мельника о том, что кадровый контроллинг задает функциональные параметры «перспективного характера аналитической работы в современных условиях» [1].

В настоящей статье расскажем об апробированной автором статьи методике кадрового контроллинга в одной из промышленных организаций Республики Саха (Якутия).

Апробация модели кадрового контроллинга в системе управления персоналом проходила в соответствии со следующими этапами, отраженными в таблице 1.

Уточним содержание этапов в форме методических рекомендаций для построения модели кадрового контроллинга в системе управления персоналом организации.

Этап 1. Формулирование целей системы управления персоналом

Цель: Оценить уровень стратегических организационных целей с функционирующей организационной структурой и кадровым потенциалом организации.

Методы анализа: Сравнительный метод, метод ранжирования, метод структуризации целей.

Ожидаемый результат: Создание информационной основы для обоснования миссии, стратегических и тактических целей и параметров в системе управления персоналом.

Этап 2. Оценка организационной структуры и диагностика социально-психологического климата в организации

Цель: Оценить потенциальные возможности подсистем системы управления персоналом по формированию информационной базы системы управления по экономическим, технологическим, социально-психологическим и организационным параметрам.

Методы анализа: Функционально-стоимостной анализ, анкетирование, интервьюирование.

Ожидаемый результат: Оценка эффективности организационной структуры управления с точки зрения результативности управляемого объекта, выявление социально-психологических несоответствий.

Этап 3. Разработка организационных основ внедрения модели кадрового контроллинга

Цель: Разработать нормативно-правовые основы контроллинга персонала в организации, выбрать вариант формирования системы контроллинга персонала.

Методы анализа: Основной метод анализа — нормативный (классификация нормативно-методических документов).

Ожидаемый результат: разработка нормативной документации, позволяющая автоматизиро-

Основные этапы модели кадрового контроллинга в организации

Таблица 1.

Мероприятие	Содержание	Ожидаемый результат	Период
1. Формулирование целей системы управления персоналом	1. Анализ миссии и стратегических целей организации в целом 2. Анализ конкурентной среды с помощью SWOT и PEST-анализа	Интегрирование целей системы управления в систему управления персоналом	28 дней
2. Оценка организационной структуры и диагностика социально-психологического климата в организации	1. Диагностика организационной структуры организации с использованием модели «Дерево показателей эффективности организационной системы ДПЭ ОС»	Выявление и профилактика организационных патологий, исследование природы социально-психологического климата	28 дней
3. Разработка организационных основ внедрения модели кадрового контроллинга	1. Разработка организационно-регламентирующего обеспечения, согласованного со всеми структурными подразделениями Автоматизация контроллингового процесса 2. Выбор варианта формирования системы контроллинга	Наличие четкого регламента, структурированность Автоматизация основных процессов в контроллинге персонала (структурно-функциональных элементов)	14 дней
4. Анализ внутренней эффективности системы управления персоналом	Оценка трудового потенциала организации с использованием экспертного метода приведения количественных показателей к качественным	Оценка текущего трудового потенциала организации	14 дней
5. Разработка ключевых показателей эффективности в рамках модели контроллинга персонала в соответствии с целями структуры организации	1. Разработка показателей (факторов) структурных параметров модели контроллинга персонала совместно с представителями структурных подразделений, ответственных за реализацию аспектов кадровой политики, с использованием экспертного метода	Комплексный подход при разработке ключевых показателей эффективности структурных подразделений и ответственных лиц. Нормативно-правовая база	14 дней
6. Мониторинг и анализ результатов	Составление расчетов с помощью рекомендуемых показателей оценки эффективности системы управления персоналом	Получение интегрального результата, анализ составляющих	5 дней
7. Сравнительный анализ интегральных результатов и выработка рекомендаций	Сравнительный анализ отклонений для принятия управленческих решений, по возможности автоматизация всех процессов	Комплексная оценка системы управления персоналом	5 дней
8. Оценка интегральной эффективности и принятие управленческих решений	Расчет интегральной эффективности СУП в организации, анализ «узких мест» и выработка рекомендаций для преодоления	Повышение эффективности деятельности организации	10 дней

вать результаты контроллинга персонала.

Этап 4. Анализ внутренней эффективности системы управления персоналом

Цель: Оценить возможности трудового потенциала организации по его способности обеспечить достижение заявленных целей при минимальных (необходимых) затратах.

Методы анализа: Функционально-стоимостной анализ, метод оценки трудового потенциала организации.

Ожидаемые результаты: Оперативная диагностика трудового потенциала по достижению заявленных целей.

Этап 5. Разработка ключевых показателей эффективности в рамках модели контроллинга персонала в соответствии с целями организационной структуры организации

Цель: Создать интегральную, балльную шкалу показателей.

Методы анализа: ССП, бенчмаркинг.

Ожидаемые результаты: Комплексная оценка системы управления персоналом

Этап 6. Мониторинг и анализ результатов

Цель: Проанализировать на основе методов социально-экономической статистики ключевые показатели эффективности системы управления персоналом.

Методы анализа: Математический аппарат, социально-экономическая статистика.

Ожидаемые результаты: Создание первичной информационной базы для анализа и принятия типовых (стандартных) управленческих решений.

Этап 7. Сравнительный анализ интегральных результатов и выработка рекомендаций

Цель: Оформить результаты кадрового мониторинга и выработать рекомендации по преодолению отклонений от заявленных показателей.

Методы анализа: Экспертный.

Этносные особенности региона

Таблица 2.

Зона традиционного расселения	Национальность	Профессиональные занятия
Республика Саха (Якутия)	якуты	26,13%, заняты умственным трудом, 18% - в промышленности, 12% - в строительстве, 5,5% - на транспорте, 64,5% - в сельском хозяйстве
Эвенкийский автономный округ	эвенки	80% заняты умственным трудом, 10% - в промышленности, 80% - физическим трудом
Хабаровский край	нанайцы, уличи	21% заняты умственным трудом, 19% - в промышленности, 79% - физическим трудом

Становление промышленного освоения Севера

Таблица 3.

Наименование	Период	Содержание
Первая волна миграции	20-30-е гг. XX века	1. Республиканская типография, г. Якутск 2. Золото-извлекательная фабрика комбината «Алданзолото», пос. Нижний Куранах 3. Кожевенно-обувной комбинат, г. Якутск 4. Тмиптоно-Учурская геолого-разведочная экспедиция, г. Алдан 5. Объединенная комплексная экспедиция
Вторая волна	50-70-е гг. XX века	1. Производственное строительно-монтажное объединение «Востоктехмонтаж» 2. Алданское автотранспортное предприятие производственного объединения 3. Производственное объединение связи
Третья волна	80-е гг.	1. СМП-57 «Тындатрансстрой», пос. Солнечный 2. АК «АЛРОСА», г. Мирный 3. ОАО «Вилюйгэстстрой» 4. Домостроительный комбинат, г. Якутск
Четвертая волна	Начало XXI века	1. ОАО «Железные дороги» 2. Нефтегазовый комплекс 3. Строительный комплекс

Ожидаемые результаты: Автоматизация отчетов и результатов контроллинга персонала для принятия управленческих решений.

Этап 8. Оценка интегральной эффективности и принятие управленческих решений

Цель: Разработать управленческие решения, направленные на повышение эффективности организации путем анализа интегральной эффективности системы управления персоналом.

Методы: Ранжирование, системный аудит.

Ожидаемый результат: Повышение эффективности деятельности организации во всех системах управления, достижение экономической и социальной эффективности.

Рассмотрим внедрение вышеописанной модели кадрового контроллинга в системе управления персоналом ООО «Сибирская инновационная компания» (далее — ООО «Сибинком»).

ООО «Сибинком» — это строительно-промышленное предприятие, образованное в 2003 г. на базе реорганизации Мархинского завода строительных материалов и конструкций. Проектная мощность завода составляет 10 тыс. кубических метров железобетонных изделий. Среднесписочная численность работников — около 200 человек.

Цель кадрового контроллинга в системе управления персоналом ООО «Сибинком» состояла в создании системы своевременного обеспечения менеджмента предприятия полной и достоверной информацией, необходимой для принятия управленческих решений, позволяющей повысить адаптационные функции предприятий в условиях возрастающей динамики изменений внешних и внутренних условий.

Основные задачи кадрового контроллинга в ООО «Сибинком» решали вопросы оптимизации бизнес-процессов, совершенствования организационной структуры и уменьшения дублирующих функций, повышения исполнительской и трудовой дисциплины.

Особенности организационной подготовки и формирования модели кадрового контроллинга были следующие:

1. Яростное сопротивление, латентное игнорирование предлагаемых инноваций.

Внедрение кадрового контроллинга вызвало яростное сопротивление со стороны специалистов отдела кадров в связи с необходимостью посвящать часть своего рабочего времени дополнительным обязанностям по заполнению аналитических форм и статистических отчетов по кадрам предприятия. Сопротивление было вызвано еще и тем, что два специалиста отдела кадров длительное время проработали на своих должностях и привыкли выполнять обязанности, связанные только с делопроизводством (кадровые приказы, трудовые соглашения, ведение баз данных в программе 1С: кадры и зарплата, постановка на воинский учет, оформление пенсий, ведение реестра застрахованных лиц ОМС и ДМС).

2. Отсутствие единого информационного поля для мониторинга и анализа информации.

Отсутствие локальной сети значительно затрудняет процесс сбора и обработки данных.

3. Разрозненность источников контроллинговых данных по структурным подразделениям.

В ООО «Сибинком» наблюдалась тенденция разрозненности и разобщенности источников контроллинговой информации.

При практическом формировании модели кадрового контроллинга в ООО «Сибинком» все этапы в соответствии с методикой были пройдены, однако функциональные особенности системы управления персоналом оказали влияние на сроки соответствия календарному плану внедрения организационно-экономической модели кадрового контроллинга. Сроки были сдвинуты от 2 до 4 недель по всем этапам. При анализе отклонений практической модели от теоретических прогнозов автор получил возможность выделить в качестве специфических погрешностей реализации модели кадрового контроллинга следующие функциональные особенности системы управления персоналом в ООО «Сибинком», оказывающие субвлияние на эффективность организации в целом путем повышения эффективности системы управления персоналом:

1. Этнокультурные особенности трудового поведения рабочего персонала в промышленности.

Данные особенности объясняют отклонения факторного анализа производительности труда:

1.1. Этносные особенности региона (табл. 2);

Приведенная классификация этапов становления промышленности составлена И. А. Аргуновым и И. И. Подойницыной [2]. Данные ученые отмечают, что «промышленно-техническая переориентация местного населения шла очень тяжело прежде всего из-за пониженной миграционной активности якутов и их приверженности традиционному месту жительства. Эти особенности можно считать чертами психологического склада якутской нации» [3].

1.3. Стереотипы трудового поведения.

Результаты комплексного социологического исследования показали, что «треть (33,3%) якутов, работающих в промышленной сфере, определяют себя как людей, умеющих грамотно использовать функциональные команды начальства, следовать инструкциям, среди русского населения 25,88% считают себя профессиональными управленцами. Модусы трудового поведения якутов и русских не совпадают. Якуты проявляют себя как «исполнители», а у русских доминируют «рационализаторы» [4][1].

1. «Туолбэ как семейнопраздная община, аласный менталитет».

1. Подойницына И.И. Этнокультурные стереотипы трудового поведения в сфере производства. Новосибирск. 1998, С. 101.

Периферийно ориентированный тип сознания объясняет явные и латентные проявления агрессии в отношении инноваций, особенно в системе управления персоналом.

Результаты социологического исследования показывают, что в Якутии доминируют признаки туолбэ, выражающиеся в доминировании причастности к месту коренного проживания и созданию ему более льготных условий.

3. Положение отрасли в структуре формирования валового внутреннего продукта.

На распределение численности работающих по РС(Я) оказывает влияние переток активного рабочего населения от сфер строительной промышленности в алмазодобывающую, алмазоперерабатывающую, горнодобывающую, строительство железной дороги и т. д., об этом свидетельствуют цифры уменьшения удельного веса занятого населения в сфере промышленности с 18,2% до 17,4% (табл. 4)

Источник: [5].

4. Низкий квалификационный потенциал инженерно-технических работников и рабочих из-за снижения престижности инженерно-технического образования, сокращение финансирования профессиональных учебных заведений в области подготовки рабочих специальностей.

При этом наблюдается устойчивая тенденция снижения престижности инженерно-технического образования. В РС(Я) в 2007 г. функционировало 31 дневное профессиональное учебное заведение, выпускающее ежегодно около 5 тыс. квалифицированных рабочих [6]. Между тем развитие экономики в республике сдерживается низким уровнем общей, профессиональной и технической культуры.

5. Дискретный характер занятости.

Данная особенность оказывает влияние на текучесть персонала и оптимальность численности персонала. Ландшафтно-географические и сезонно-климатические особенности Центральной Якутии обусловили резко выраженный сезонный характер производственной деятельности и, как следствие, неравномерность загруженности персонала (в летние месяцы коллективы предприятий строительно-промышленного комплекса РС(Я) работают в три смены с продленкой, а в зимние месяцы — только в одну).

Проанализированные специфические погрешности накладывают отпечаток на факторные показатели структурных параметров модели кадрового контроллинга в ООО «Сибинком». Тем не менее внедрение модели кадрового контроллинга позволило повысить уровень принятия эффективных управленческих решений. За рассмотренный период времени ООО «Сибинком» достигло значительных результатов в совершенствовании системы управления и системы управления персоналом, увеличило темпы прироста производства на 25%, снизило текучесть кадров на 20%.

Итак, результаты внедрения модели кадрового контроллинга в ООО «Сибинком» позволяют сделать вывод о том, кадровый контроллинг является инновационным инструментом принятия эффективных управленческих решений.

ИД
ПРЕДЛАГАЕТ РАССЫЛКИ (DIRECT-MAIL) ВМЕСТЕ СО СВОИМИ ЖУРНАЛАМИ ВАШИХ РЕКЛАМНЫХ МАТЕРИАЛОВ (БУКЛЕТЫ, КАЛЕНДАРИ, ЛИСТОВКИ, МАХ ФОРМАТ А4)
(495)543-16-07, 543-16-15

Распределение численности работающих РС(Я) по отраслям, %

Таблица 4.

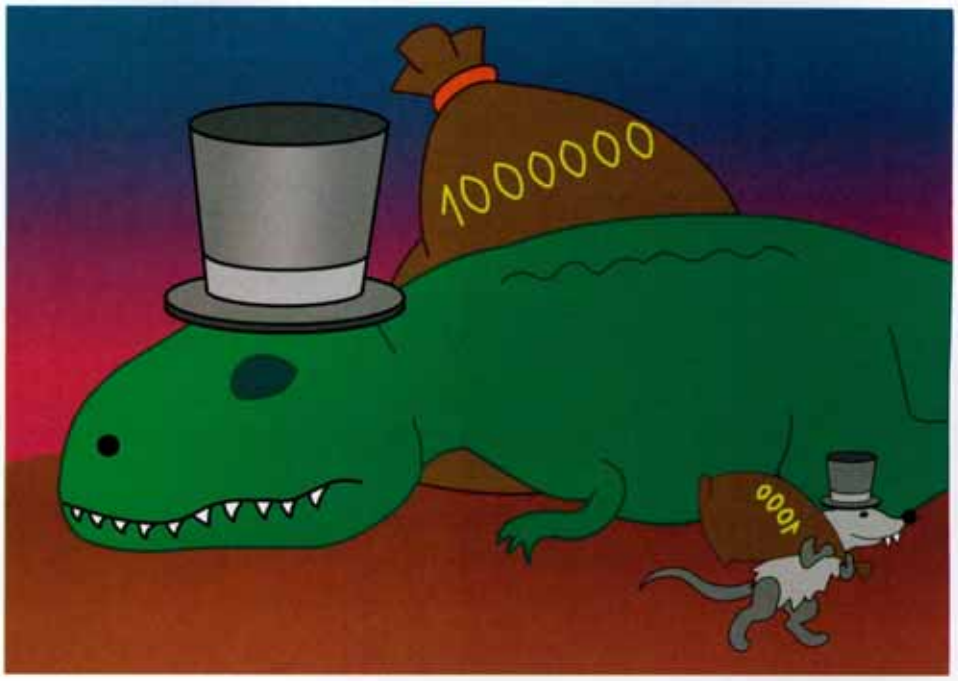
Отрасли	2005	2006
Всего	100%	100%
Промышленность	18,2	17,4
Сельское хозяйство	8,7	8,4
Транспорт	8,4	8,5
Управление	5,7	6,8

Литература

1. Мельник М. В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях. М.: «Финансы и статистика», 2001, С. 6.
2. Аргунов И. А. Социальная сфера образа жизни в Якутии. Якутск, 1998, С. 59-63.
3. Подойницына И. И. Этнокультурные стереотипы трудового поведения в сфере производства. Новосибирск, 1998. С. 77.
4. Подойницына И. И. Этнокультурные стереотипы трудового поведения в сфере производства. Новосибирск, 1998. С. 91.
5. Подойницына И. И. Этнокультурные стереотипы трудового поведения в сфере производства. Новосибирск, 1998. С. 101.
6. Труд и занятость в Республике Саха (Якутия): Статистический сборник // ТО ФСГС по Республике Саха (Якутия). Якутск, 2006. 194 с.
7. Васильев Я. Т. Региональная занятость и рынок труда. Новосибирск: «Наука», 2007. С. 90.

Osipof

С. Сивец



КРИЗИС ИЛИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ВОЗРОЖДЕНИЕ

Давайте подойдем к вопросу о кризисе с научной точки зрения, взглянем на проблему системно, а не основываясь на недостоверной, неполной, недостаточной для верных умозаключений и выводов информации, предлагаемой:

— заинтересованными в выводах «специалистами»,

— желающими сделать себе ПИАР дилетантами,

— все и обо всем и во всех областях знающими (по определению) повсеместными выступающими.

Основной, общепринятый населением из средств массовой информации, где делают заявления вышеперечисленные исследователи кризисов, вывод звучит следующим образом:

БЕДНЫЙ КРУПНЫЙ БИЗНЕС развалился, как ТЕПЕРЬ быть всем нам — остальным БЕДНЫМ — без него МОНОПОЛИСТА.

Ведь только он — МОНОПОЛИСТ — давал нам право на достойную беззаботную жизнь и работу.

А теперь ЦЕНЫ БУДУТ РАСТИ, работу НЕ НАЙТИ, ЖИЗНЬ РАЗЛАДИЛАСЬ...

Учитывая опыт предыдущих поколений, давайте не будем использовать информацию из си-

стемы ОБС (одна бабка сказала) и уточним некоторые понятия, принятые и существующие задолго до нашего знакомства с новыми для нас явлениями экономики.

Итак, кризис это:

Кризис (от греч. krisis — решение, поворотный пункт, исход) — эмоционально значимое событие или радикальное изменение...

Ушаков

КРИЗИС, а, м. [греч. krisis — решение] Резкое изменение, крутой перелом.

Брокгауз и Ефрон

Кризис (медицин.) — быстрое падение температуры, при выздоровлении от многих инфекционных болезней.

КРИЗИС м.лат. Перелом, переворот, решительная пора переходного состоянья.

Даль

Кризис — состояние, при котором существующие средства достижения целей становятся неадекватными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации и проблемы...

(Общественные науки)

Как видите, ничего пугающего в данных определениях нет.

И, слава Богу, что своевременно пришел кризис и остановил неадекватные средства достижения целей экономического развития нашей страны, а, следовательно, и нашего с вами благосостояния.

Вернемся к началу и проанализируем социально-экономические основы настоящего кризиса и его преимущества для нас.

Давным-давно жило-было Советское Единое Неделимое Государство с единственным виртуальным хозяином — НАРОДОМ.

Пришло время, и развалилось Единое — Неделимое... на части.

Так как поменялась ОБЩЕСТВЕННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ формация с социалистической — на капиталистическую, то потребовалось КАК-ТО разделить государственную собственность на всех проживающих в стране граждан.

А делить государственную собственность профессионально и по закону в то время еще не умели — ни специалистов, ни законов еще не было.

Специалисты, которые могли бы сделать эту работу профессионально и ответственно, к тому времени занимали приличные должности, достигли карьерных успехов и не могли бросить свою работу и свои достижения ради чего-то непонятного, нестабильного, так как:

1) Привыкли отвечать за свое дело.

2) Не понимали, что после 70 лет советской власти наступила новая эпоха — новая социально-экономическая формация и новые требования к профессионалам.

3) Не представляли, что отказ от профессионального участия в новых условиях приведет к приходу во все сферы деятельности неподготовленных, непрофессиональных людей и как следствие — приведет к прекращению профессиональной деятельности во многих областях.

4) Не могли предвидеть, что банальная спекуляция будет очень долго называться в России профессиональным бизнесом и более того — иметь успех и в связи с ним почитание в среде государственного аппарата.

С этим почитанием мы боремся до сих пор, называя его красивым словом — коррупция.

Вернемся в 1985 год. ПЕРЕСТРОЙКА. ГИПЕРДЕФИЦИТ всего, что только можно.

Напоминаю, что, продав кассетный аудио-магнитофон всего-то за 3 000 долларов США, вы могли приобрести квартиру или пару-тройку автомобилей.

Этим пользовались наши соседи — финны, которые, приезжая в Санкт-Петербург на уик-энд, чувствовали себя Рокфеллерами, продав по дороге (на Выборгском шоссе) пару колготок.

Поэтому, когда рядовые Граждане (Народ) поняли, что государство развалилось, часть из них продолжило свой трудовой подвиг, другая часть, не успевшая сделать карьеру или в силу обстоятельств потерявшая работу, двинулась в политику.

А имеющие навыки свободной нелегальной экономической деятельности в СССР (фарцовщики, работники торговли и т.п.) и имеющие опытных иностранных наставников — всерьез занялись российской экономикой.

Под руководством «ОПЫТНЫХ» специалистов была проведена «ПрихватизациЯ» государственной собственности, в результате которой «прихватизировали» даже то, что государственным не было.

Так как народ с экономикой был далеко не на ТЫ, госсвязи и госуправление разваливалось на глазах, время наступило голодное в прямом смысле этого слова, то народ рад был любым знакам внимания в виде красивых бумажек с красивыми округлыми цифрами.

И этот народ понять можно, так как после тотального контроля в СССР даже за применением печатных машинок, не всем честным гражданам приходило на ум, что бумага с печатью может обмануть. И уж тем более, что руководителя крупного предприятия, которому подчинялись много долгих лет, — можно ослушаться.

Наступила пора ПРЕКРАСНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ для тех, кто готов был взять на себя все бремя чужой собственности за их же счет, разумеется.

Все факторы для мирного перехвата — перераспределения собственности в свою пользу — были на ЛИЦЕ у нашего НАРОДА:

1. Экономическая безграмотность.
2. Привычка к подчинению.
3. Боязнь частной собственности.
4. Боязнь показаться глупым.
5. Наивное доверие всему напечатанному и показанному в СМИ, ранее имеющих только одного хозяина — ГОСУДАР-

СТВО.

Поэтому народ охотно и безропотно обменял все свои ваучеры на то, НА что скомандовала доселе невиданная народом телевизионная и газетная РЕКЛАМА, заказанная теми, кто скупал эти ваучеры, спланировав эту красивую СПЕКУЛЯТИВНУЮ АКЦИЮ.

Затем, перераспределив собственность в свою пользу и ангажировав, В ТО ВРЕМЯ еще голодных, ИДЕЙНЫХ и доверчивых, не коммерциолизированных ПЕРВЫХ депутатов, таких же безграмотных, как и те, кто их выбирал, новые КАПИТАЛИСТЫ от социалистического кризиса ПРОТАЩИЛИ свои СОБСТВЕННЫЕ законы.

Так как государственная собственность В ОСНОВНОМ состояла из недвижимости и оборудования, необходимого для производства (Основных Фондов), потому что о СУЩЕСТВОВАНИИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ НИКТО НЕ ДОГАДЫВАЛСЯ, то естественно, ЧТО новым КАПИТАЛИСТАМ, которые не являлись профессионалами — ни в управлении (менеджменте), ни в экономике, ни в других сферах деятельности, захотелось поиграть в ГОСУДАРСТВО и ПОПОЛУЧАТЬ ДЕНЬГИ ПРОСТО ЗА ТО, ЧТО они ВЛАДЕЮТ ГЛАВНЫМ ГОСАТРИБУТОМ — являются владельцами бывшей государственной собственности, а всем эта собственность зачем-нибудь ОБЯЗАНА БЫТЬ НУЖНА.

Появились забавные законы, например:

Если ты специалист в каком-то виде деятельности и ХОЧЕШЬ СОЗДАТЬ СВОЁ ДЕЛО, то сначала ЗАПЛАТИ ПОДАТЬ НОВЫМ БАРАМ.

То есть заключи (оплати) договор аренды на нежилую недвижимость, и только тогда ты получишь ПОЧЕТНОЕ ПРАВО зарегистрировать свой бизнес и работать на себя и государство, сняв свой зад с государственной шеи.

А без АРЕНДЫ офиса У НОВЫХ КАПИТАЛИСТОВ — не будет разрешения на создание СОБСТВЕННОГО бизнеса.

И ПРАВИЛЬНО — НЕЧЕГО КОНКУРЕНТОВ РАСТИТЬ.

Таким ОБРАЗОМ, именно с этого закона КРУПНЫЙ бизнес-рантье усадил свою задницу или как говорили раньше — стал ПИЯВКОЙ НА ТЕЛЕ МАЛОГО БИЗНЕСА, став АКТИВНЫМ препятствием на пути к реализации своих способностей и талантов экономически активными, талантливыми в различных сферах профессиональными людьми.

Сделав из МАЛОГО предпринимателя не Билла Гейтса, а посредника и прислугу НЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БИЗНЕС-РАНТЬЕ И СПЕКУЛЯНТОВ, громко именующих себя КРУПНЫМ БИЗНЕСОМ.

Странно, что такой закон существовал многие годы, хотя был изначально незаконен. Ведь договор аренды заключался от имени юридического лица, которого еще не было. Ребенок (бизнес) еще не родился, но предоставь ему квартиру, оплати ее и только тогда МЫ (бизнес-спекулянты и рантье совместно с госприслужниками денежных мешков от гипердефицита) рассмотрим ваше право на создание собственного дела.

Удивительно, но во всех странах мира знают, что отважных и профессиональных, способных вести свое дело людей не более 5% от всего населения МИРА.

Поэтому их ЦЕНЯТ, ХОЛЯТ, ЛЕЛЕЮТ, СМЯГЧАЮТ УГОЛОВНУЮ И АДМИНИСТРАТИВНУЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, так как государству на них не надо тратиться, а они еще и денег приносят в БЮДЖЕТ.

Аки ПЧЕЛКИ трудолюбивые.

Если бы аналогичный порядок был бы с регистрацией и рождением детей — пока будущий ребенок не арендует для себя квартиру — рождаться не имеет права, то с ДЕМОГРАФИЕЙ БЫЛ БЫ ПОЛНЫЙ ... АБЗАЦ.

То же сегодня и с РЕАЛЬНЫМ бизнесом в России, и фактическим развитием экономической деятельности.

Именно это является системной основой сегодняшнего кризиса. Поэтому сегодня России требуются российские Биллы Гейтсы в самых различных областях, способные на новую экономическую деятельность.

Но если бы богатый Билл Гейтс вынужден был бы реализовать свою идею в России, и ему пришлось бы вместо работы над своей идеей исполнять многочисленные обязанности, возникшие в организационный период, в том числе найти денег на:

1) Оброк за регистрацию и перерегистрацию бизнеса, когда государству хочется получить еще денег с бизнеса.

2) Оброк за аренду у крупного бизнес-рантье.

3) Оброк на содержание бухгалтера и искусственное поддержание занятости данной специальности, заполонившей весь российский рынок и абсолютно неликвидной.

4) Оброк на бесплатное ведение бухучета для своих работников.

И в первое время он, как и все российские предприниматели, начал бы неустанно вкладывать деньги не в развитие своего бизнеса, а в раздачу долгов, приобретенных в момент его создания, на пути преодоления организационных барьеров.

Каким тогда был бы Билл Гейтс сегодня?

Бедным!

А мы с вами — без Microsoft.

И вот такой порядок наконец-то развалился, потому что неадекватен законам экономики.

Другое дело, что ПСЕВДОКРУПНЫЙ ПСЕВДОБИЗНЕС не умеет правильно вести себя в подобной ситуации и сдуру, как принято при слове ПАЛУНДРА, — поднимает цены. А зря.

Что нас ждет?

РЕВАНШ несостоявшегося поколения, которое в связи с верностью профессиональному долгу не включилось в активную перестройку и предоставило свой шанс непрофессионалам и молодежи, не имеющей профессионального и жизненного опыта.

РЕВАНШ ОСНОВНОГО РЕСУРСА ИЛИ НЕМНОГО ОБ ЭКОНОМИКЕ

Самый главный ресурс любой экономики — человеческий интеллект, но его надо беречь и развивать, предоставляя возможность для развития. Иначе никакие природные ресурсы не спасут от многочисленных экономических кризис-экзерси?сов. (Системы упражнений для совершенствования техники).

Рассмотрим экономическую перспективу двух отдельных небольших поселений, применяющих и не применяющих интеллектуальный ресурс.

Предположим, в одном из них поощряются народные умельцы:

1. Вязальщики кружев
2. Изготовители деревянных изделий, мебели
3. Изготовители музыкальных инструментов
4. Изготовители пирогов
5. Музыканты, поэты
6. Лекари со своими методиками лечения
7. Ученые
8. Творцы

Очевидно, что в эту деревню будут приезжать за всем этим богатством, поскольку в другом месте ничего этого нет, и чем эксклюзивнее будет товар, тем более востребованы будут жители этой деревни у сначала — близлежащих, а затем и дальних поселений.

При этом в обеспечении производства и распространения товаров умельцев будет задействована вся деревня и в связи с разнообразием и качеством продукции, работ, услуг, предлагаемых специалистами деревни, желающих купить будет все больше и помощников и учеников потребуется много.

Следовательно безработица в данном поселении — отдыхает.

И эти умения, и профессионализм невозможно отобрать, можно только увезти вместе с владельцем умения.

Примеров множество, это — мастерицы кружев, такие целительницы как Ванга, изготовители гармоней, кресел — качалок, талантливые художники, тот же самый Билл Гейтс и многие другие профессионалы, умеющие делать свое дело.

Представим, теперь другое поселение, где самые «активные» и «деловые» захватили общий деревенский колодец, сделав ставку на обслуживание местного населения по предоставлению ему воды, разумеется, при поддержке, одобрении и поощрении власти.

Сначала, эти ушлые от бизнеса, как монополисты будут брать деньги с населения просто за воду, немного балуя власть.

Потом их и покровительствующей им власти, аппетит возрастет, так как монополия завораживает, неожиданно свалившимся богатством, сопровождающей его значимостью, и близостью с властью, поэтому они начнут придумывать новые способы выкачивания денег у населения, в том числе:

1) Разрешительные процедуры по обеспечению подхода к колодцу на определенное расстояние и время — чем ближе и дольше, тем дороже, потому что тогда вы сможете точнее попасть в колодец и зачерпнуть побольше воды.

2) Создадут дочерние организации по производству ведер и кружек для забора воды из этого колодца.

И только из этих ведер и кружек можно будет черпать и пить воду из единственного колодца в деревне.

За приход с другими тарами будут штрафовать.

3) Придумают организацию платной трассы по подходу к колодцу.

И на все это будут выделяться денежные средства, так как все эти проекты НАПРАВЛЕНЫ НА ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВОДОЙ НАСЕЛЕНИЯ ДЕРЕВНИ.

А потом цена воды уже не будет иметь значение для населения, поскольку оплата регистрации разрешения на доступ к колодцу будет далеко не каждому по карману.

НО СВОЕВРЕМЕННОЕ СНИЖЕНИЕ СОБСТВЕННЫХ АППЕТИТОВ — ДЕЛО УМНЫХ И ГРАМОТНЫХ, имеющих ИНСТИНКТ САМОСОХРАНЕНИЯ.

(В нашей стране у спекулянтов от гипердифицита с этим чувством плохо)

Что может произойти в результате?

Сначала другие шустрые, увидев простоту получения ОГРОМНОГО богатства (это вам не в бизнесе пахать без выходных) прикупят власть, затем выроют еще

один колодец, повторив подвиг предыдущих миллионеров.

Затем в деревню проберутся конкуренты, узнавшие о ценах на воду и либо перекупят колодцы, либо выроют еще несколько, либо станут привозить воду издалека, но дешевле.

А если власть не поддержит, то уберут власть мешающих.

Что кстати было в СПБ с городской недвижимостью.

А если этого не произойдет и будет только один монополист, то когда станет невмоготу жители:

1) Сами выроют новый колодец
2) Уедут в другую деревню
3) Свергнут власть

Но, так или иначе, монополия закончится.

Она с точки зрения теории позиционного прогнозирования и законов экономики (Проверьте в Капитале К. Маркса), исходя из первоначальных условий — недолговечна, если не поддерживается искусственно, забалдевшей от денег безграмотной властью.

Но, искусственное поддержание — это взрыв, революция и прочие социально-экономические неприятности, в том числе свержение тем или иным способом представителей власти. (Читайте историю экономики).

К сожалению, многие из тех, кто вступил в бизнес и политическое пространство в 90-х не обладали знаниями, опытом, профессионализмом и, следуя закону Паркинсона (Когда приходят менее грамотные они выталкивают более грамотных из структуры организации), войдя во власть, осознанно или неосознанно (зависит от воспитания и характера) выталкивали всех, появляющихся конкурентов, препятствуя приходу квалифицированных кадров во все сферы деятельности.

Тем самым, кстати, губя и свое будущее.

Примеры в бизнесе:

Успешный бизнесмен средней руки — бывший житель закрытого городка, где денег было достаточно, но выезд ограничен, привез две сумки польских шмоток с распродажи, и на собранные деньги приобрел квартиру и две машины.

После этого, до настоящего времени не может понять, почему его гениальность дальше не работает.

О гипердефиците, законе спроса и предложения он до сих пор не догадывается.

Зачем ему гениальному экономические знания?

В настоящее время находится в стадии ярко выраженной депрессивной ностальгии по 90-м годам.

Молодой 20.-летний моряк со средним образованием, посещавший тогда не всем доступный зарубеж, смело создал аптеку, поскольку и так все понятно, а лекарства нужны всегда.

Имея возможность привозить импортные лекарства и принцип жизни «не дурнее других», хорошо поднялся в денежном выражении, а сейчас не может понять, почему опустился и продолжает терять деньги. Никакого понимания о законах экономики спустя многие годы бизнеса не прибавилось.

Что из этого следует?

Пора из окопов выходить специалистам.

Пора понять поколению, сделавшему карьеру к 90-му году, что у них есть сегодня великолепный шанс не ограниченный временем, ПОСКОЛЬКУ МОЗГ НЕ СТАРЕЕТ.

Пора понять, что экономическая деятельность — это не только торговля, посредничество и обслуживание крупного, как представляет ее бывший крупный и безграмотные чиновники, прикормленные этим бывшим.

Экономическая деятельность — это свободное использование своих способностей в любых сферах деятельности. В том числе в науке, творчестве, изобретательстве, в чем угодно. И надо использовать свое право на использование своих способностей в удобной форме, обеспеченной государством, поскольку это его ГОСУДАРСТВА ПРЯМАЯ Конституционная ОБЯЗАННОСТЬ.

Значит, если сегодня помогать тем, кто хочет реанимировать КОЛОДЕЦ (ПОНЯТНО, ЧТО ХОЧЕТСЯ тех самых халявных ДОХОДОВ), направляя денежные средства на:

1. Предоставление КОЛОДЦЕДЕРЖАТЕЛЯМ денег на покупку самокатов, чтобы гражданам было быстрее ехать до платной воды по платной дорожке.

2. Предоставление гражданам ЛЬГОТНЫХ КРЕДИТОВ ДЛЯ ПОКУПКИ ВОДЫ ПО НЕНОРМАЛЬНО ЗАВЫШЕННЫМ ЦЕНАМ,

3. Придумывать новые законы, повышающие ответственность малого бизнеса перед крупным, ТО ЭТО ПУТЬ В УСУГУБЛЕНИЕ кризисной ситуации, даже если называть эти меры БОРЬБОЙ С КРИЗИСОМ ИЛИ АНТИКРИЗИСНОЙ ПРОГРАММОЙ.

Тогда Мы скоро вернемся в 90-е годы, не только без продуктов питания и предметов быта, но и в отсутствие специалистов, желающих работать.

А ВОТ ЭТО РЕСУРС ПРАКТИЧЕСКИ НЕВОСПОЛНИМ ИЛИ ВОСПОЛНЯЕТСЯ НА ПРОТЯЖЕНИИ МНОГИХ ДЕСЯТИЛЕТИЙ СОЗДАНИЯ В СТРАНЕ УСЛОВИЙ ДЛЯ ПРИЕЗДА В СТРАНУ УМНЫХ ЛЮДЕЙ.

ВЫВОД:

ГОСУДАРСТВУ ЖИЗНЕННО НЕОБХОДИМО БЕРЕЧЬ ТЕХ, КТО В НЕВЫНОСИМЫХ УСЛОВИЯХ РОССИЙСКОГО ДОЛБОЛОБИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ И ПРАВОВОЙ БЕЗГРАМОТНОСТИ, ЕЩЕ ПОКА ПЫТАЕТСЯ РАБОТАТЬ, СОДЕРЖИТ СЕБЯ И СВОИ СЕМЬИ, в которых есть и Ветераны разных Войн и инвалиды и дети, НЕ САЖАЯ СВОЮ ЗАДНИЦУ НА ШЕЮ ГОСУДАРСТВА, выполняя обязанность государства по поддержке социально незащищенных.

Хотя для начала, в честь 20-летия наперекор всему существования российского бизнеса ввести, наконец-то звание (как во всех других профессиях) Ветерана предпринимательской деятельности, предоставив льготы не новичкам, а заслужившим это право долгожителям предпринимательства.

Понятна чиновничья агрессия к малому бизнесу — МАЛО ДАЮТ.

Основные понятия экономики о массовом спросе, разнообразии товаров и о том, что с большего количества предприятий прибыль по ОПРЕДЕЛЕНИЮ больше и стабильнее им не известны.

Но непонятна логика и практика игнорирования старожилов бизнеса и приоритет предоставления различных поощрений только вновь образованным предпринимателям, длящийся на протяжении 20 лет.

Тогда по аналогии надо ввести для госслужащих надбавки и льготы ТОЛЬКО ДЛЯ НОВИЧКОВ госслужбы, работающих первый год, а тех, кто работает более 5-ти лет лишать всех льгот, поскольку они и так уже всем довольны.

Каким путем идут умные люди, жаждущие развития своей страны и понимающие, что без основы экономики — талантливых людей долго и далеко от кризиса не уедешь?

Кого они поощряют во времена экономических перемен?

Тех, кто распределил между собой государственную собственность или природные ресурсы и не создает новый экономический продукт, укрепляющий экономику, а энергично втюхивает его всем остальным, привлекая для этих целей власть и чтобы урвать побольше , ставит остальных в вынужденное положение крепостных крестьян, оплачивающий барский оброк в цене любой продукции ?

Для того, чтобы они на поступившие вновь от государства деньги создали новые административные хомуты для создателей реального бизнес-продукта от научного до творческого, интеллектуального, являющегося действительной основой экономики.

И как следствие во время кризиса, чтобы помочь БЕДНЫМ КРУПНОБОГАТЫМ (извините за невольную аналогию с КРУПНОРОГАТЫМ) необоснованно повысить цены всем остальным, даже лишившимся работы.

Или:

Все-таки поощряют МАЛЫЙ БИЗНЕС И ЭНЕРГИЧНЫХ ЛЮДЕЙ, прекратив помогать СИДЯЩИМ В КАЧЕСТВЕ РАНТЬЕ на прихватизированной госсобственности, СОЗДАВ УСЛОВИЯ для самозанятости и активизации экономической деятельности достаточно умелого и талантливого населения страны, снизив налоги, убрав тонны бумажной отчетности, с которой в постсоветское время самоотверженно боролись первые демократы.

Ответ очевиден.

Что делать УМНЫМ И ТАЛАНТЛИВЫМ людям по неизвестным причинам, решившим, что их талант и профессиональный интеллект никому не нужен?

ПОЛЬЗОВАТЬСЯ НОВЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ, в то время когда:

1. Деньги КРУПНЫХ РАНТЬЕ сожрала недвижимость, придя в соответствие со своей фактической стоимостью.

2. Крупным рантье придется РАБОТАТЬ, так как ДАЛЬНЕЙШЕЕ СОДЕРЖАНИЕ НЕДВИЖИМОСТИ ПОТРЕБУЕТ МНОГО ДЕНЕГ и превратится в каторжный труд по ОБСЛУЖИВАНИЮ АРЕНДАТОРОВ.

Время шах-рантье от недвижимости ЗАВЕРШИЛОСЬ, как бы не сопротивлялись законам экономики. Попробуйте посопротивляться законам физики и махая ручками взлететь:)

3. Крупным посредникам ПРИДЕТСЯ НАУЧИТЬСЯ ОТЛИЧАТЬ СВЕРХПРИБЫЛЬ ОТ ПРИБЫЛИ и успокоиться НА ПОЛУЧЕНИИ последней.

4. Тем, кто считал или ИМЕНОВАЛ СЕБЯ крупным бизнесом ПОРА ИСКАТЬ МОЗГИ ДЛЯ ЕГО ПРОДВИЖЕНИЯ или последует КРУШЕНИЕ НЕ ТОЛЬКО НЕДВИЖИМОСТИ И ЦЕН. НО и ранее удачного «крупного» бизнеса.

В таких благоприятных условиях, когда:

1. цены — УПАДУТ ДО РЕАЛЬНЫХ ЗНАЧЕНИЙ,

2. Крупным станет бизнес, основанный на новых идеях, технологиях, творческих и научных разработках,

3. Деньги станут мерилом достижений, а не количества неправомерно монополизированного и прихватизированного.

ПОРА ДЕЛАТЬ СВОЁ ДЕЛО!

НЕ БРОСАЙТЕ В БУША БОТИНКАМИ - ЭТО НЕ ПО ЭТИКЕТУ, А ВОТ ТУФЛЯМИ ВРОДЕ МОЖНО...

24 февраля усилиями журнала «Секретарское дело» состоялся Круглый стол, посвященный современным проблемам делового этикета и протокола в бизнесе.

Важность правил делового протокола и этикета подтверждена практикой, но, тем не менее, та же практика порой их и опровергает, а то и откровенно шокирует...

Некоторые руководители и даже главы государств (Джордж Буш, Нгуен Минь Чиета и другие) нередко нарушают эти самые правила, тогда что уж говорить о бизнесе?

О том, с чем ежедневно приходится сталкиваться помощнику руководителя, специалисту PR-службы, секретарю и менеджеру и как с честью выйти из сложившейся ситуации, в своих выступлениях рассказали:

Екатерина Куманина, директор по связям с общественностью, холдинг «МИЭЛЬ»: ***«Этика общения с журналистами. Приемы «безопасности»***

Саша Карепина, ООО «Ораторика», ***«Письма с человеческим лицом. Имидж компании в деловой переписке»***

Валерий Поляков, генеральный директор, «Метрополис»: ***«Этика общения с сотрудниками и кандидатами — как создать и поддерживать позитивное впечатление о компании»***

Гузель Закарян, генеральный директор, консалтинговая компания «БИЗНЕС РЕСУРСЫ»: ***«Деловая одежда»***

Подробнее об этом — на страницах апрельского номера журнала «Секретарское дело» и на сайте www.sekretarskoe-delo.ru.

ЛУЧШАЯ МОТИВАЦИЯ В КРИЗИС - ЭТО НАЛИЧИЕ РАБОТЫ?

Как показал опрос, проведённый Исследовательским центром портала SuperJob.ru среди представителей предприятий и организаций, отвечающих за работу с персоналом, большинство из них считает мотивацию сотрудников обязательным условием успешного преодоления кризиса.

«Во время кризиса у всех достаточно поводов для депрессии, а она мешает продуктивно работать. Нужно мотивировать сотрудников к преодолению трудностей», — считают представители компаний (86%). По мнению респондентов, сплочённая команда профессиональных сотрудников — залог успеха компании, поэтому ценные кадры нужно мотивировать как в период кризиса, так и в более спокойное время, «иначе лучшие сотрудники могут найти альтернативное место работы».

Не считают мотивацию сотрудников в период кризиса необходимой 7% опрошенных. По их словам, это лишнее, так как «все сидят на своих местах», боясь потерять работу.

Столько же респондентов (7%) затруднились с ответом: «Сотрудников нужно мотивировать всег-

да, однако во время кризиса лучшая мотивация — это наличие работы»; «Вообще-то нужно, как и в любое другое время, а может, даже больше. Но сейчас возможностей для этого у компаний меньше...»

Какие же способы мотивации представители российских компаний считают самыми эффективными? Самый простой способ — денежные премии и доплаты — отметили всего 10% опрошенных. Во многом это связано с тем, что во время кризиса далеко не все организации могут себе позволить мотивировать персонал таким способом.

28% респондентов отдают предпочтение нематериальным способам мотивации, среди которых коллективные мероприятия, соревнования на лучшего менеджера года, корпоративное обучение, активная работа на внутренних корпоративных порталах.

Большая же часть опрошенных (60%) справедливо считает, что в кризис нужно использовать все возможные способы мотивации. «Если сотрудник — процентный, то надо понизить заработную плату, но повысить получаемый им процент от прибыли»; «Любые способы, которые компания может себе позволить, применимы. Если у неё нет денег на материальную мотивацию, возможен упор на командный дух, единое желание совместно преодолеть кризис. В общем, возможны варианты», — комментируют респонденты. Некоторые из них отмечают, что наряду с поддержанием командного духа в коллективе руководству компании стоит попытаться найти индивидуальный подход к каждому сотруднику, дать ему понять, что он ценен для предприятия: «Если сотрудник взял кредит в долларах, то вряд ли ему поможет мотивация в виде признания «лучшим по компании» и пр. А для кого-то кризис — отличный шанс взяться за проекты, которые в эпоху стабильности были не актуальны. Поэтому стоит искать индивидуальные способы мотивации и комбинировать их».

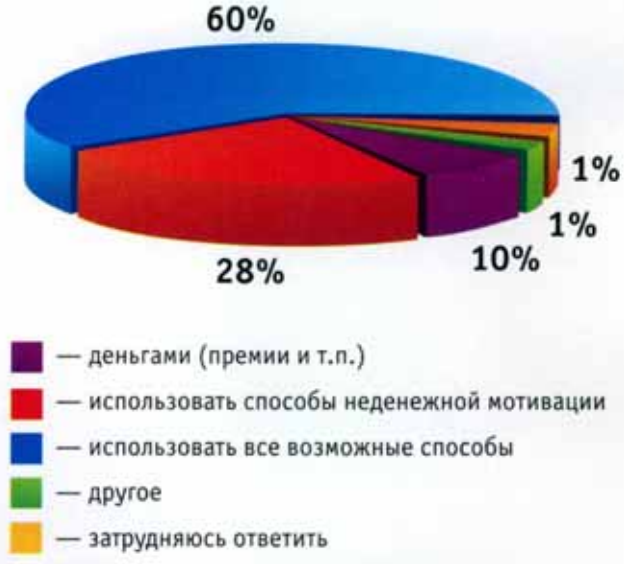
Место проведения опроса: РФ, все округа
Время проведения: 3-4 марта 2009 года
Исследуемая совокупность: представители предприятий и организаций, отвечающие за работу с персоналом
Размер выборки: 500 респондентов

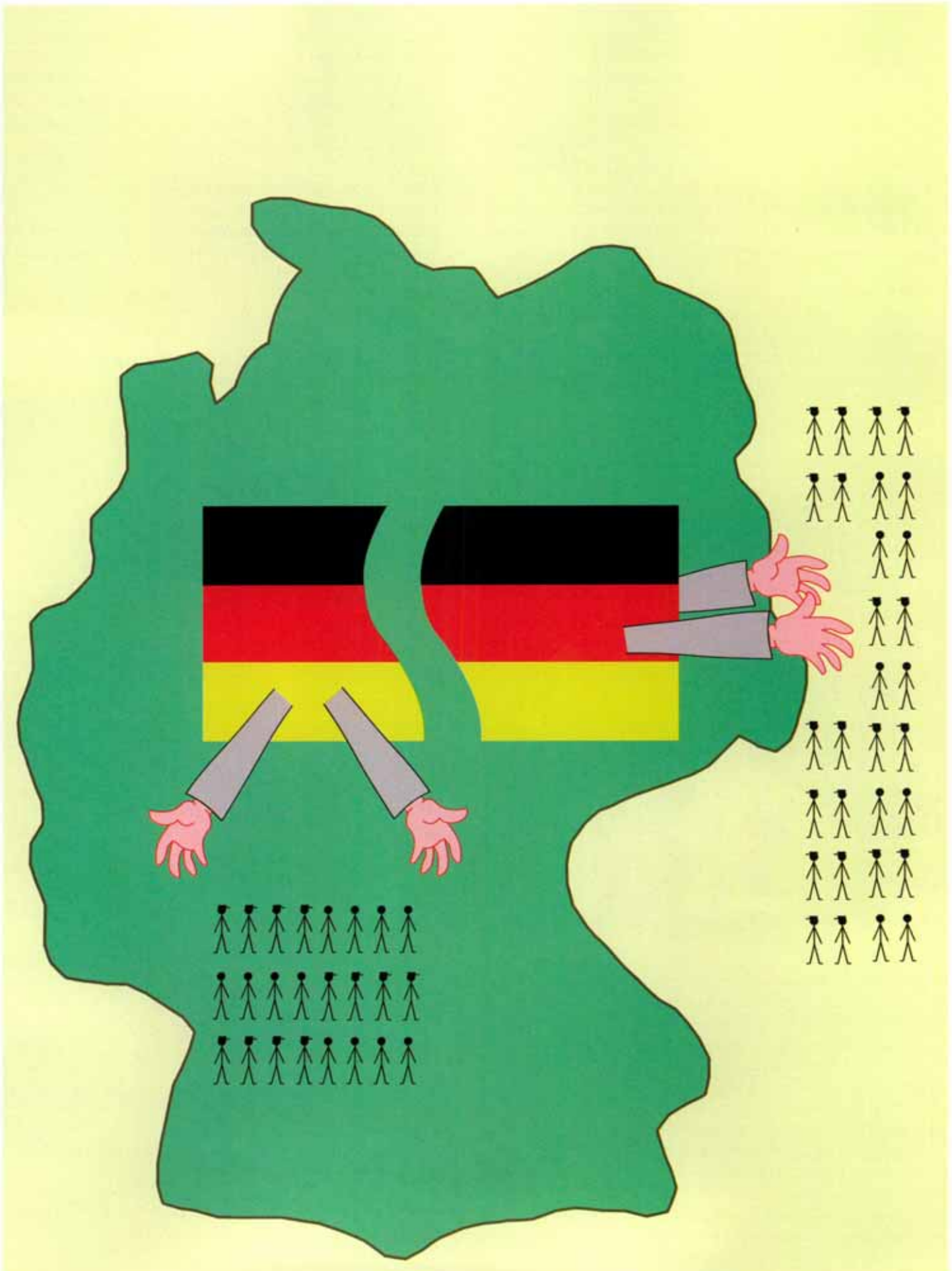
Вопрос:
«Как Вы считаете, нужно ли мотивировать сотрудников во время кризиса?»

Ответы респондентов распределились следующим образом:

Вопрос:
«Как именно, по Вашему мнению, нужно мотивировать сотрудников во время кризиса?»

Ответы респондентов распределились следующим образом:





БОЛЬШЕ ПОЛОВИНЫ НЕМЕЦКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ВЕДУТ ПОИСК СПЕЦИАЛИСТОВ ЗА РУБЕЖОМ

В. Зубанов

Для граждан, не имеющих паспорта европейских стран, минимальный годовой доход должен составлять не менее 85000 Евро. Соответствующий закон, касающийся иммигрантов, был принят немецким бундестагом в июне прошлого года, для того чтобы остановить приток некачественной рабочей силы в страну и демпинг, обусловленный низким уровнем заработной платы в «стране-экспортере». Такое положение дел явно не облегчает платежную ведомость предприятия, и легко представить себе как увеличиваются расходы с каждым наймом одного такого сотрудника на фирму. Лишь малое число предприятий может позволить себе настолько значительные «инвестиции», и понятно, почему закон вызывает немало противоречий в предпринимательских кругах Германии.

Еще с давних времен Германия была одной из передовых стран с развитой экономикой, торговлей и высоким уровнем социальной жизни. Немцы всегда являлись востребованными специалистами, отличаясь особой скрупулезностью, точностью и пунктуальностью в выполнении поставленных задач. Однако, в последнее время, а именно с лета 2006 года, перед немецкими компаниями встала проблема нехватки своих собственных рабочих рук, а за последние несколько месяцев ситуация лишь обострилась...

Число соискателей на вакантные позиции уменьшилось в разы, а нужда компаний в менеджерах среднего и высшего звена, даже несмотря на финансовый кризис, осталась на том же уровне и составляет 72% от общего числа требуемых специалистов. Предложение явно превалирует над спросом на рынке труда. А, как известно, рынок всегда стремится к равновесию. Как достигается это самое равновесие? Ответ незамысловатый: наем иммигрантов, коих в Германии изобилие. Кто же откажется от работы в стране с высочайшим уровнем социального обеспечения и настолько трепетным и внимательным отношением к мигрантам?

Но далеко не все предприятия нуждаются в иностранной рабочей силе. Кому же нехватка профессионалов доставляет наибольшие проблемы? И как немецкие компании с этим справляются?

Сложившаяся ситуация бьет, в первую очередь, по малым предприятиям. И это вполне закономерно. Очевидно, что крупные фирмы легко решают проблему недостатка персонала, а вот малым предприятиям приходится в особенности тяжело. Вряд ли найдется кто-либо, готовый отказаться от предложений таких грандов рынка, как Siemens или Daimler Chrysler. Передовые предприятия гарантируют стабильность, а на сегодняшний день — это наиболее важный аспект в выборе рабочего места. Как следствие, именно крупные компании и международные корпорации подчистую опустошили рынок качественных специалистов. Однако даже им недостаточно рабочей силы, и они объявляют всевозможные премии работникам за привлечение в работу компании новых служащих. Из вышесказанного можно сделать вывод, что достойных специалистов для средних и малых предприятий не остается. А нужда в них отнюдь не отпадает. Это и вынуждает более мелких игроков рынка искать светлые головы за границей. Как-никак этот метод найма сотрудников выглядит более эффективным, чем борьба с фирмами-гигантами за привлечение на работу своих соотечественников.

Итогом является то, что уже сегодня каждый десятый занятый на немецких предприятиях не явля-

ется гражданином ФРГ. Это вызвано не лучшим качеством образования за пределами страны, а только лишь нехваткой собственных кадров. Как ни странно, доля приезжих работников из стран Европейского союза (34%), в том числе и из немецко-говорящих, уже сейчас ниже доли «гастарбайтеров» из стран Восточной Европы (41%) (Прим. авт.: гастарбайтер — происходит от немецкого Gastarbeiter, и означает всего-навсего приезжий рабочий; никакого негативного оттенка в Германии это слово в себе не несет). Причем динамика явно не в пользу стран ЕС. В данном случае играет роль то, что западноевропейские страны более развиты, чем их «восточные коллеги». Какой смысл переезжать, к примеру, из Италии в Германию, если и у себя дома в Италии можно найти работу, ни в чем не уступающую немецкому эквиваленту. А вот в странах Восточной Европы равноценную замену немецкому варианту найти вряд ли удастся, если вы, конечно, не семи пядей во лбу. Само собой разумеется, список стран-доноров немецкого рынка труда одной Европой не ограничивается: к работе на немецких предприятиях также привлекаются кадры из Америки (29%) и Индии (21%). Следует отметить, что необходимость нанимать иностранных специалистов доставляет предприятиям немало хлопот. А дело вот в чем: для граждан, не имеющих паспорта европейских стран, минимальный годовой доход должен составлять не менее 85000 Евро. Соответствующий закон, касающийся иммигрантов, был принят немецким бундестагом в июне прошлого года, для того чтобы остановить приток некачественной рабочей силы в страну и демпинг, обусловленный низким уровнем заработной платы в «стране-экспортере». Такое положение дел явно не облегчает платежную ведомость предприятия, и легко представить себе как увеличиваются расходы с каждым наймом одного такого сотрудника на фирму. Лишь малое число предприятий может позволить себе настолько значительные «инвестиции», и понятно, почему закон вызывает немало противоречий в предпринимательских кругах Германии. К слову сказать, далеко не каждый «родной» middle-manager имеет в Германии столь высокий оклад.

Еще сложнее приходится фирмам, чьи сотрудники выполняют работу не только в офисе, но и непосредственно у клиентов на дому. Эти формы бизнеса еще более сильно ограничены в подборе персонала немецким трудовым законодательством. Трудиться в таких фирмах могут лишь немецкие граждане и граждане стран Европейского союза, в совершенстве владеющие немецким языком. А поскольку с подобного рода специалистами ситуация на рынке труда Германии обстоит не лучшим образом, и здесь также наблюдается острая нехватка кадров, работодатели вынуждены искать людей с немецким гражданством и немецкими корнями на территории бывшего СССР и прилегающих социалистических стран. В большинстве случаев, граждане, проживающие на территории Восточной Европы и имеющие немецкое гражданство, могут изъясняться на немецком языке на достаточном для работы в стране уровне. В такой ситуации, чтобы получить разрешение на работу, соискателю достаточно отучиться один семестр в профильном учебном заведении и вступить в соответствующий профсоюз.

Впрочем, возможность получить работу в таких компаниях имеет каждый, кто овладеет языком и сдаст определенный экзамен, предусмотренный трудовым законодательством Германии. Абы кому в Германии устроиться на работу не получится, потому что пословица «На безрыбье и рак рыба» — уж точно не про немцев.

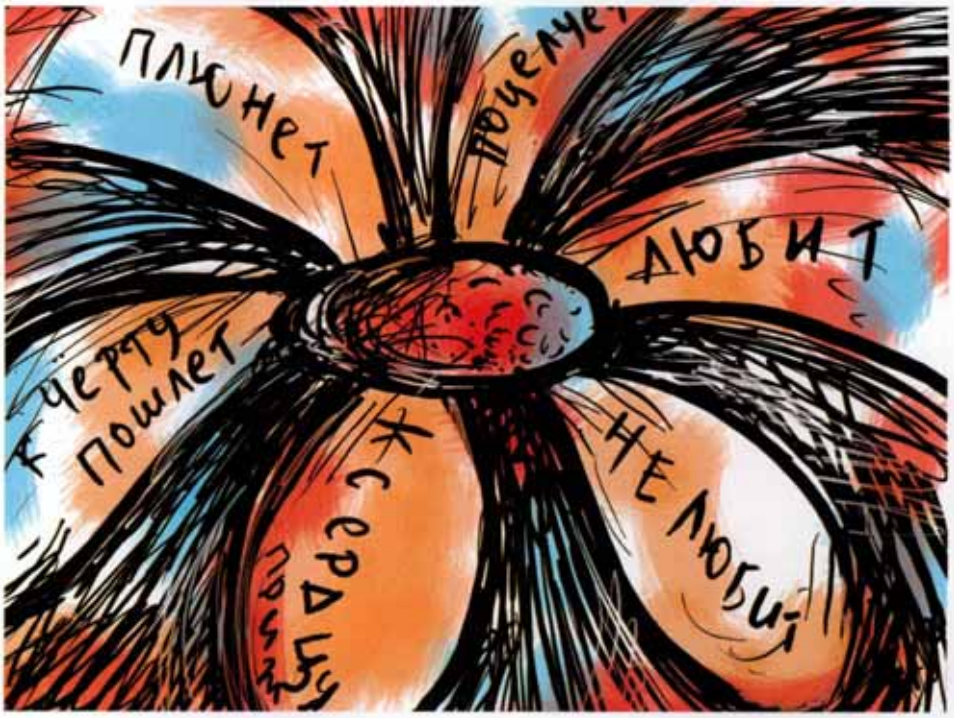
Конечно же, нехватка рабочей силы — не единственная причина привлечения иностранцев. Не стоит забывать, что немецкая экономика — одна из наиболее экспорто-ориентированных экономик всего мира, а объем экспорта Германии в 2008 году превысил 1 триллион евро. Экспорт, как известно, штука прибыльная, и мало кто из здравомыслящих бизнесменов, не имея веских на то причин, готов отказаться от развития отношений с зарубежными партнерами. Наоборот, все норовят попасть в этот водоворот международной торговли. А значит, наличие в штате работников-иностранцев будет являться одним из важнейших конкурентных преимуществ. Неоспоримый факт, что грамотный зарубежный специалист только облегчит ведение переговоров и увеличит шансы на подписание контракта с предприятием своей страны. Это доказывают и статистические выкладки Института занятости и возможности устройства на работу при академии в Людвигсхафене (IBE): на сегодняшний день около 62% концернов и предприятий средней руки имеют в своем штате более одной тысячи сотрудников с иностранным гражданством, а 77% позиционируют себя как игроки международного рынка. Да и показать правдивость статистики на реальных примерах, собственно говоря, не составит труда. Начальник отдела кадров одного из отделов крупнейшего немецкого фармацевтического предприятия Bayer — уроженец Китайской народной республики, а персонал Deutsche Bank более чем на половину состоит из иностранных граждан: начальник отдела кадров родом из Австралии, а в совет директоров наряду с пятью немцами входят два швейцарца, три американца, и два индуса. Ну а самым показательным примером является всемирно известная фирма Adidas-Salomon, ведущий производитель спортивных товаров и атрибутики. На этом предприятии сложно выделить какую-то одну нацию, преобладающую по численности в компании. Из 103000 занятых на фирме все-

Большинство иностранцев, приезжающих в Германию, стараются проникнуться немецкой культурой и немецким образом жизни настолько, чтобы стать "своими среди чужих"

го лишь 14 тысяч человек являются немецкими подданными. Все остальные задействованные работники — иностранцы: 10 тысяч — граждане Соединенных Штатов Америки, такую же часть составляют шведы, 8 тысяч — финны, 7000 — итальянцы, 3000 — индусы. В совете директоров компании, состоящем из шести человек, представлены пять различных национальностей.

Нельзя не брать во внимание тот факт, что столь разносортный по этническому составу персонал компании мог бы иметь определенные проблемы, связанные с культурными особенностями разных наций. Однако в немецком государстве этот вопрос не стоит настолько остро, как, допустим, в соседней Франции. Дело в том, что большинство иностранцев, приезжающих в Германию, стараются проникнуться немецкой культурой и немецким образом жизни настолько, чтобы стать «своими среди чужих», в квартале, в городе, да и во всей стране. Приезжие отвечают добром на добро, они как бы выказывают благодарность немецкому государству за теплый, радушный прием и предоставление достойных условий проживания. Конечно же, и в Германии не все так гладко, как хотелось бы. Определенные проблемы существуют, по большей части с нежелающими мириться с немецкими порядками турками и в какой-то мере гражданами Российской Федерации. Но речь в данной статье совсем не об этом, да и, прямо скажем, мало турков и русских занимают более или менее ответственные посты на немецких предприятиях по сравнению с теми же самыми индусами.

Начало двадцать первого века можно назвать «периодом борьбы за таланты». Все больше и больше компаний начинают вербовать не уже состоявшихся специалистов, а специалистов будущих. Немецкие фирмы заманивают студентов и аспирантов не только своих университетов, но и заграничных. На сегодняшний день этот подход, на мой взгляд, наиболее рациональный и, что немаловажно, рассчитан на долгосрочную перспективу, именно поэтому он используется повсеместно и уже успел завоевать достаточно весомую популярность в мире. Помимо всех прочих плюсов, этот метод решает проблему «старения предприятия». Все двери открыты для молодых специалистов, осталось только постучаться в них и зайти. Желаю удачи!



КАК РАССТАВАТЬСЯ С СОТРУДНИКАМИ, СОБЛЮДАЯ ТРУДОВОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО

И. Милакова

В условиях финансового кризиса и нехватки финансовых ресурсов все большее количество организаций прибегает к оптимизации расходов путем сокращения численности штата сотрудников.

Увольнение по собственному желанию

Согласно части первой ст. 80 ТК РФ работник имеет право расторгнуть трудовой договор, предупредив об этом работодателя в письменной форме не позднее, чем за две недели, если иной срок не установлен ТК РФ или иным федеральным законом.

При увольнении работодатель обязан выплатить работнику денежную компенсацию за все неиспользованные отпуска (часть первая ст. 127 ТК РФ).

Однако согласно части второй ст. 127 ТК РФ работник может обратиться к работодателю с письменным заявлением о предоставлении ему отпуска с последующим увольнением (за исключением увольнения за виновные действия).

При этом днем увольнения будет считаться последний день отпуска.

Из буквального толкования норм ст. 127 ТК РФ следует вывод о том, что предоставление работнику отпуска с последующим увольнением является правом, а не обязанностью работодателя. Поэтому работодатель может и не предоставить такой отпуск, а уволить работника в последний день фактической работы, выплатив ему денежную компенсацию за неиспользованный отпуск.

Основанием к изданию приказа об увольнении по ст. 80 ТК РФ является личное заявление работника. Письменное заявление подается на имя работодателя, и должно содержать просьбу уволить его по собственному желанию, с указанием желаемой даты увольнения.

6 апреля 2009 года мастер-класс В.И. Миронова / (495) 542-16-08; 542-16-14

Приказ (распоряжение) о прекращении (расторжении) трудового договора с работником (увольнении) оформляется по унифицированной форме № Т-8, утвержденной Постановлением Госкомстата РФ № 1 от 05. 01. 2004 г.

ДО ИСТЕЧЕНИЯ СРОКА ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ ОБ УВОЛЬНЕНИИ У РАБОТНИКА СОХРАНЯЕТСЯ ПРАВО СОГЛАСНО ЧАСТИ ПЯТОЙ СТ. 80 ТК РФ В ЛЮБОЕ ВРЕМЯ ОТОЗВАТЬ СВОЕ ЗАЯВЛЕНИЕ

Запись в трудовую книжку об основании и о причине прекращения трудового договора должна производиться в точном соответствии с формулировками, принятыми в ТК РФ и отраженными в приказе об увольнении, и может звучать следующим образом: «Уволен по собственному желанию в соответствии с пунктом 3 статьи 77 Трудового кодекса Российской Федерации».

Трудовая книжка должна быть выдана работнику в день его увольнения.

При прекращении трудового договора выплата всех сумм, причитающихся работнику от работодателя, производится в день увольнения работника (ст. 140 ТК РФ). Если работник в день увольнения не работал, то соответствующие суммы должны быть выплачены не позднее следующего дня после предъявления уволенным работником требования о расчете.

Выплата работнику пособий в связи с прекращением трудового договора (выходных пособий) в общем случае регулируется ст. 178 ТК РФ. Однако приведенный в этой статье перечень является закрытым, и выплата каких-либо иных компенсаций или пособий при увольнении работника по собственному желанию им не предусмотрена.

В то же время выплата таких пособий может быть предусмотрена трудовым договором или коллективным договором (часть 4 ст. 178 ТК РФ).

При увольнении работника работодателю следует учитывать, что до истечения срока предупреждения об увольнении у работника сохраняется право согласно части пятой ст. 80 ТК РФ в любое время отозвать свое заявление.

Исключение составляет случай, когда на место увольняющегося работника приглашен в письменной форме другой работник, которому в соответствии с ТК и иными федеральными законами не может быть отказано в заключении трудового договора.

Аналогичные разъяснения изложены в письме Федеральной службы по труду и занятости № 1551-6 от 05. 09. 2006 г.

Для сведения!

Принуждение работодателем работника к написанию заявления на увольнение по собственному желанию является нарушением трудового законодательства. Работник в этом случае имеет право обратиться в федеральную инспекцию труда, которая осуществляет государственный надзор и контроль над соблюдением трудового законодательства всеми работодателями на территории РФ (ст. 353 ТК РФ), или в суд.

Также обращаем ваше внимание, что при рассмотрении дела о восстановлении на работе лица, трудовой договор с которым расторгнут по инициативе работодателя, обязанность доказать наличие законного основания увольнения и соблюдение установленного порядка увольнения возлагается на работодателя (п. 23 Постановления Пленума Верховного Суда РФ № 2 от 17. 03. 2004 г.).

Таким образом, порядок увольнения по собственному желанию работника следующий:

1) работник подает письменное заявление;

2) работодатель при условии согласия с заявлением издает соответствующий приказ об увольнении;

3) работодатель знакомит работника под роспись с приказом;

4) не позднее дня увольнения производит полный расчет с работником;

5) заносится запись в трудовую книжку, с которой работник также знакомится под роспись;

6) в день увольнения работнику под роспись в личной карточке выдается трудовая книжка.

Увольнение по соглашению сторон

В соответствии со ст. 78 ТК РФ трудовой договор может быть в любое время расторгнут по соглашению сторон трудового договора.

Это значит, что по данному основанию можно уволить работника и в период нахождения работника в отпуске, и в период его временной нетрудоспособности. При этом никакого контроля со стороны профсоюзных организаций увольнения работников по соглашению сторон законодательством не предусмотрено.

Обращаем ваше внимание на то, что инициатором увольнения по данному основанию может выступать как работник, так и работодатель. При этом заинтересованная сторона должна обратиться с предложением о расторжении трудовых отношений. Данное предложение может быть представлено в свободной форме в виде письма или заявления.

После того, как стороны придут к соглашению, им необходимо составить данное соглашение. Стоит отметить, что ст. 78 ТК РФ не закрепляет необходимость соблюдения письменной формы соглашения. Однако, на наш взгляд, данное соглашение все же необходимо составить, так как именно оно лежит в основе издания приказа об увольнении (форма № Т-8).

НИКАКОГО КОНТРОЛЯ СО СТОРОНЫ ПРОФСОЮЗНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ УВОЛЬНЕНИЯ РАБОТНИКОВ ПО СОГЛАШЕНИЮ СТОРОН ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВОМ НЕ ПРЕДУСМОТРЕНО

Кроме того, по соглашению сторон работник может уволиться без двухнедельной отработки. В соответствии со ст. 78 ТК РФ, а также п. 20 Постановления Пленума Верховного Суда РФ № 2 от 17. 03. 2004 г. при достижении договоренности между работником и работодателем трудовой договор, заключенный на неопределенный срок, или срочный трудовой договор может быть расторгнут в любое время, в срок, определенный сторонами. Аннулирование договоренности относительно срока и основания увольнения

6 апреля 2009 года мастер-класс В.И. Миронова / (495) 542-16-08; 542-16-14

возможно лишь при взаимном согласии работодателя и работника.

Следовательно, после заключения соглашения о расторжении трудового договора по соглашению сторон его невозможно расторгнуть в одностороннем порядке.

Таким образом, организация может уволить данного работника в установленный соглашением срок.

Согласно п. 5.2. Инструкции по заполнению трудовых книжек, утвержденной Постановлением Минтруда РФ № 69 от 10. 10. 2003 г., при прекращении трудового договора по основаниям, предусмотренным ст. 77 ТК РФ (за исключением случаев расторжения трудового договора по инициативе работодателя и по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон (п. 4 и 10 ст. 77), в трудовую книжку вносится запись об увольнении (прекращении трудового договора) со ссылкой на соответствующий пункт указанной статьи, например, «Уволен по соглашению сторон, пункт 1 статьи 77 Трудового кодекса Российской Федерации».

При расторжении трудового договора также может быть предусмотрена выплата компенсации, размер которой не установлен нормами законодательства, а определяется соглашением сторон.

Таким образом, при расторжении договора по соглашению сторон допустимо предусмотреть выплаты компенсационных сумм в размере согласно договоренности с работником, указав их в тексте соглашения.

При прекращении трудового договора работодатель должен произвести расчет с работником в день увольнения (часть четвертая ст. 84.1, часть первая ст. 140 ТК РФ). Таким образом, если работодатель в соответствии с соглашением принял на себя обязательство о выплате работнику каких-то сумм, то он обязан выплатить эти суммы в день увольнения работника. Это же соглашение и будет основанием для начисления и выплаты работнику указанных сумм. Требований об издании дополнительного приказа законодательство не содержит. Однако если организация такой приказ издаст, никакого нарушения тоже не будет.

Увольнение по сокращению штата

Одним из оснований для расторжения с работником трудового договора по инициативе работодателя является сокращение численности или штата работников организации, индивидуального предпринимателя (п. 2 часть первая ст. 81 ТК РФ).

Трудовой кодекс РФ четко регламентирует вопросы предоставления гарантий работникам при их увольнении в связи с сокращением численности или штата (ст.ст. 178 — 180 ТК РФ).

РАБОТОДАТЕЛЬ ДОЛЖЕН ПРЕДЛАГАТЬ ВЫСВОБОЖДАЕМОМУ РАБОТНИКУ ДРУГУЮ ИМЕЮЩУЮСЯ РАБОТУ (ДОЛЖНОСТЬ) НЕ ТОЛЬКО В ДЕНЬ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ О ПРЕДСТОЯЩЕМ УВОЛЬНЕНИИ, НО И НА ПРОТЯЖЕНИИ ВСЕГО ДВУХМЕСЯЧНОГО СРОКА КАЖДЫЙ РАЗ, КОГДА ПОЯВЛЯЕТСЯ ВАКАНТНАЯ ДОЛЖНОСТЬ

Так, согласно ст. 179 ТК РФ при сокращении численности или штата работников, в первую очередь, преимущественное право на оставление на работе имеют работники с более высокой производительностью труда и квалификацией. Во вторую очередь, при равной производительности труда и квалификации предпочтение в оставлении на работе отдается: семейным — при наличии двух или более иждивенцев (нетрудоспособных членов семьи, находящихся на полном содержании работника или получающих от него помощь, которая является для них постоянным и основным источником средств к существованию); лицам, в семье которых нет других работников с самостоятельным заработком; работникам, получившим в период работы у данного работодателя трудовое увечье или профессиональное заболевание; инвалидам Великой Отечественной войны и инвалидам боевых действий по защите Отечества; работникам, повышающим свою квалификацию по направлению работодателя без отрыва от работы.

Иными словами, прежде всего, предпочтение отдается работникам, которые имеют более высокую производительность труда и квалификацию. При этом если среди работников с более высокой производительностью труда и квалификацией в числе претендентов на оставление на работе оказался работник, которого можно отнести ко второй группе работников, имеющих преимущества в силу указанных обстоятельств, то последнему отдается предпочтение в оставлении на работе. Однако если этот работник не включен в число работников, имеющих более высокую производительность труда по сравнению с другими, работодатель вправе уволить такого работника на основании п. 2 части первой ст. 81 ТК РФ, даже при наличии обстоятельств, указанных в части второй ст. 179 ТК РФ.

О предстоящем увольнении в связи с сокращением штата работников организации работники предупреждаются работодателем персонально и под роспись не менее чем за два месяца до увольнения (часть вторая ст. 180 ТК РФ).

В силу части первой ст. 180 ТК РФ при проведении мероприятий по сокращению численности или штата работников организации работодатель обязан предложить работнику другую имеющуюся работу (вакантную должность) в соответствии с частью третьей ст. 81 ТК РФ. При этом работодатель обязан предлагать работнику все отвечающие указанным требованиям вакансии, имеющиеся у него в данной местности. Предлагать вакансии в других местностях работодатель обязан, если это предусмотрено коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

В случае отказа от предложенной работодателем работы (вакантной должности), работодатель имеет правовые основания для расторжения трудового договора с работником.

Таким образом, после издания приказа о сокращении штата в организации работодатель сначала должен определить лиц, подлежащих увольнению, с учетом преимущественного права на оставление на работе. Затем необходимо предупредить персонально и под роспись каждого из увольняемых работников не менее чем за два месяца до их увольнения в связи с сокращением штата. Также работодатель должен предложить каждому работнику другую рабо-

6 апреля 2009 года мастер-класс В.И. Миронова / (495) 542-16-08; 542-16-14

ту (должность). Обращаем ваше внимание на то, что работодателю необходимо документально зафиксировать как факт предложения каждому работнику другой работы или вакантной должности, так и его согласие либо отказ от предложений работодателя.

Из положений части третьей ст. 81 и части первой ст. 180 ТК РФ следует, что предлагать другую имеющуюся работу работодатель обязан в течение всего периода проведения мероприятий по сокращению численности или штата работников.

ТРУДОВОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО НЕ ПРЕДУСМАТРИВАЕТ НИКАКИХ ИНЫХ ОТПУСКОВ БЕЗ СОХРАНЕНИЯ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ, КОТОРЫЕ ПРЕДОСТАВЛЯЮТСЯ НЕ ПО ИНИЦИАТИВЕ РАБОТНИКА, А ПО ИНИЦИАТИВЕ РАБОТОДАТЕЛЯ В СВЯЗИ С ВОЗНИКШЕЙ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ НЕОБХОДИМОСТЬЮ

Иными словами, работодатель должен предлагать высвобождаемому работнику другую имеющуюся работу (должность) не только в день предупреждения о предстоящем увольнении, но и на протяжении всего двухмесячного срока каждый раз, когда появляется вакантная должность. При этом должны предлагаться как существующие должности, так и вновь вводимые (см. Определение СК по гражданским делам Омского областного суда № 33-1597 от 23. 05. 2007 г.).

Поскольку мероприятие по сокращению численности или штата работников заканчивается моментом увольнения, то предложить имеющиеся вакантные должности работодатель должен и в день увольнения. Кроме того, необходимо отметить, что в день увольнения работнику должна быть предложена вся имеющаяся работа, в том числе, и предлагавшаяся ранее, от которой работник отказался, поскольку мнение работника по поводу той или иной работы может измениться, а работодатель должен полностью исчерпать все возможности трудоустройства работника в данной организации.

Только когда возможности трудоустройства работника в той же организации отсутствуют или он отказывается от предложенной работы, то по истечении двухмесячного срока после предупреждения он может быть уволен по п. 2 части первой ст. 81 ТК РФ. Отметим, что до истечения этого срока работодатель имеет право расторгнуть с работником трудовой договор только с его письменного согласия и, выплатив ему дополнительную компенсацию в размере среднего заработка работника, исчисленного пропорционально времени, оставшемуся до истечения срока предупреждения об увольнении (часть третья ст. 180 ТК РФ).

Далее, работодатель должен руководствоваться общим порядком оформления прекращения трудового договора, изложенным в ст. 84.1 ТК РФ.

Согласно ст. 140 ТК РФ в день увольнения работодатель должен выплатить работнику все причитающиеся ему суммы. Напомним, что помимо заработной платы, компенсации за неиспользованный отпуск и других выплат, которые выплачиваются при увольнении в соответствии с общим порядком, при увольнении в связи с сокращением штата работодатель обязан выплатить каждому работнику выходное пособие в размере среднего месячного заработка (часть первая ст. 178 ТК РФ).

ПРИНУЖДЕНИЕ РАБОТОДАТЕЛЕМ РАБОТНИКА К НАПИСАНИЮ ЗАЯВЛЕНИЯ НА УВОЛЬНЕНИЕ ПО СОБСТВЕННОМУ ЖЕЛАНИЮ ЯВЛЯЕТСЯ НАРУШЕНИЕМ ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА

Кроме того, трудовое законодательство гарантирует сохранение за увольняемым в связи с сокращением штата работником средний месячный заработок на период трудоустройства, но не свыше двух месяцев со дня увольнения (с зачетом выходного пособия). В исключительных случаях средний месячный заработок сохраняется за уволенным работником в течение третьего месяца со дня увольнения по решению органа службы занятости населения при условии, если в двухнедельный срок после увольнения работник обратился в этот орган и не был им трудоустроен (часть вторая ст. 178 ТК РФ).

Сохранение среднего месячного заработка на период трудоустройства, но не свыше двух месяцев со дня увольнения с зачетом выходного пособия, означает, что средний заработок выплачивается за второй месяц нетрудоустройства работника.

Средний заработок, сохраняемый на период трудоустройства, организация выплачивает уволенному работнику при предъявлении паспорта и трудовой книжки, а за третий месяц со дня увольнения — и справки службы занятости.

Вывод: для соблюдения установленной трудовым законодательством РФ процедуры сокращения штата работодателю необходимо письменно оформить следующие документы:

1. Приказ (распоряжение) о принятом уполномоченным органом организации решении о сокращении штата.

2. Уведомление профсоюза о сокращении штата (не менее чем за два месяца до начала проведения мероприятий по сокращению штата).

Протокол об итогах проведения консультаций между профсоюзом и работодателем относительно увольнения работников по сокращению штата (оформляется в случае, если профсоюз выразил несогласие с предполагаемым решением работодателя о сокращении штата).

Указанные в настоящем пункте документы оформляются в случае, если на предприятии действует профсоюзная организация.

3. Сообщение в органы службы занятости населения о принятии решения о сокращении штата работников организации в установленные сроки.

4. Предложение работнику всех подходящих вакансий, имеющихся на предприятии (предоставляется работнику под роспись трижды на протяжении всего процесса проведения

6 апреля 2009 года мастер-класс В.И. Миронова / (495) 542-16-08; 542-16-14

мероприятий по сокращению штата. На этом же документе работник может письменно изложить отказ от предложенной ему вакантной должности либо оформить отказ отдельным документом).

5. Акт об отказе работника расписаться в получении уведомления об увольнении и Акт об отказе работника письменно изложить несогласие работать по предложенной ему вакантной должности.

Указанные в настоящем пункте документы оформляются в случае, если работник отказывается ставить подпись на предупреждении о предстоящем сокращении и/или отказывается письменно изложить отказ от предложенной ему вакантной должности.

6. Приказ об увольнении работника по основанию, предусмотренному п. 2 ст. 81 ТК РФ, с которым работник должен быть ознакомлен под роспись.

7. Внесение соответствующих записей в трудовую книжку, личную карточку и Книгу учета движения трудовых книжек, которые подтверждаются подписью работника.

Отпуск без сохранения заработной платы

Порядок предоставления отпуска без сохранения заработной платы установлен ст. 128 ТК РФ.

В соответствии со ст. 128 Трудового кодекса РФ (далее ТК РФ) по семейным обстоятельствам и другим уважительным причинам работнику по его письменному заявлению может быть предоставлен отпуск без сохранения заработной платы, продолжительность которого определяется по соглашению между работником и работодателем.

Таким образом, трудовым законодательством допускается предоставление отпуска работнику без сохранения заработной платы при соблюдении следующих условий:

— это должно быть инициировано работником и на основании его личного письменного заявления;

— предоставление такого отпуска обусловлено возникновением соответствующих семейных обстоятельств и других уважительных причин, которые имеют место в жизни работника.

Трудовое законодательство не предусматривает никаких иных отпусков без сохранения заработной платы, которые предоставляются не по инициативе работника, а по инициативе работодателя в связи с возникшей производственной необходимостью. Направление работников в такой отпуск является нарушением трудового законодательства.

В соответствии со ст. 72.2 ТК РФ временная приостановка работы по причинам экономического, технологического, технического или организационного характера является простоем.

Согласно ст. 157 ТК РФ время простоя по вине работодателя оплачивается в размере не менее двух третей средней заработной платы работника. Не оплачивается только время простоя по вине работника.

Время простоя по причинам, не зависящим от работодателя и работника, оплачивается в размере не менее двух третей тарифной ставки, оклада (должностного оклада), рассчитанных пропорционально времени простоя.

Исключение из правил ст. 157 ТК РФ сделано только для творческих работников средств массовой информации, организаций кинематографии, теле— и видеосъемочных коллективов, театров, театральных и концертных организаций, цирков и иных лиц, участвующих в создании и (или) исполнении (экспонировании) произведений, профессиональных спортсменов в соответствии с перечнями работ, профессий, должностей этих работников, утверждаемыми Правительством РФ. Время, когда эти лица не участвуют в создании и (или) исполнении (экспонировании) произведений или не выступают, простоем не является.

Таким образом, организация не имеет права по собственной инициативе отправлять работников в отпуска без сохранения заработной платы. Время, когда работники по причинам экономического, технологического, технического или организационного характера не могут выполнять свою работу, является временем простоя. Время простоя работодатель обязан оплатить работнику в размере, не меньшем, чем установлено ст. 157 ТК РФ.

Для сведения!

Отметим, что порядок оформления предоставления отпуска без сохранения заработной платы аналогичен порядку оформления других видов отпусков. При этом ТК РФ не содержит норм, которые предусматривали бы обязанность работодателя издавать приказ о предоставлении отпуска.

Вместе с тем, издание приказа о предоставлении отпуска следует рассматривать в качестве необходимой составляющей внутреннего документооборота работодателя.

Так, Постановлением Госкомстата РФ от 05. 01. 2004 г. № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты» (далее — Постановление № 1) в целях реализации требований ТК РФ утверждены согласованные с Министерством финансов РФ, Министерством экономического развития и торговли РФ, Министерством труда и социального развития РФ унифицированные формы первичной учетной документации по учету труда и его оплаты.

Одной из таких унифицированных форм является форма № Т-6 «Приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска работнику». При этом сама унифицированная форма этого приказа предусматривает указание вида отпуска, в том числе и отпуска без сохранения заработной платы. Также необходимо учитывать, что в соответствии со ст. 91 ТК РФ работодатель обязан вести учет времени, фактически отработанного каждым работником. На наш взгляд, таким «надлежаще оформленным документом» является приказ о предоставлении работнику отпуска без сохранения заработной платы.

Исходя из вышеизложенного, при предоставлении работнику отпуска без сохранения заработной платы работодателю необходимо издать приказ о предоставлении работнику отпуска без сохранения заработной платы.

ОРГАНИЗАЦИЯ НЕ ИМЕЕТ ПРАВА ПО СОБСТВЕННОЙ ИНИЦИАТИВЕ ОТПРАВЛЯТЬ РАБОТНИКОВ В ОТПУСКА БЕЗ СОХРАНЕНИЯ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

6 апреля 2009 года мастер-класс В.И. Миронова / (495) 542-16-08; 542-16-14

М. Холкина

«ПРОДЭКСПО»: ПИР ВО ВРЕМЯ ЧУМЫ

Что для компании значит участие в выставке, подобной «Продэкспо»? Все преследуют разные цели. Найти новых клиентов, укрепить связи со старыми, наладить контакты с потенциальными партнерами, познакомиться с предложениями конкурентов. В этом году приоритеты сместились. Для многих компаний, выставившихся на «Продэкспо 2009», основополагающим мотивом стало участие ради... участия. Многочисленные стенды и улыбающиеся менеджеры как будто говорили: «У нас все хорошо. Мы конкурентноспособны. Мы движемся вперед, несмотря на мировые финансовые катаклизмы».

Как в кризисную эпоху выживают компании, которые могут позволить себе самый дорогой вид рекламы — участие в выставке? Какую политику ведут эти компании по отношению к своим сотрудникам? Эти вопросы наши корреспонденты задали участникам «Продэкспо 2009».

«В текущих условиях мы наблюдаем небольшое падение спроса, покупательская способность упала. Но мы не являемся кредитозависимой организацией, наша компания всегда работала на собственных оборотных средствах. По отношению к сотрудникам в политике нашей компании

ничего не меняется». ***Никита Душаткин,*** *менеджер региональных продаж компании «Экспосервис»*

«Наша компания достаточно сильно пострадала от экономического кризиса. Основным сырьем для производства шоколада являются какао-бобы, а это биржевой товар. Какао-бобы за прошлый год подорожали на 70 процентов. Плюс скачки курса доллара... Понятно, что конечный потребитель получает более высокую цену — и спрос падает. Чтобы держаться на плаву, нам пришлось сократить количество сотрудников. Думаю, это к лучшему: наша компания не на шутку «болела» раздутым штатом». ***Иван Сотов,*** *руководитель направления сетевых продаж кондитерской фабрики «Победа»*

«На данный момент мы заняли позицию пережидания. Пока никого из сотрудников не уволили... Дело в том, что наш товар находится в достаточно дешевом ценовом сегменте. И у нас, наоборот, наблюдается приток клиентов, которые хотят заниматься дешевым товаром. Посмотрим, что будет дальше». ***Андрей Губарев,*** *начальник отдела развития компании «Feretti»*

«Сегодня говорить о кризисе — уже моветон. Потому что эта тема очень больная для многих предприятий. Наша компания не увольняет людей, мы ужесточаем свои требования — хотя они и до кризиса были довольно жесткими. Я уверена, что в данной ситуации работников нужно серьезно контролировать». *Представитель компании «United Bakers»*

«На наш сектор кризис повлиял в наименьшей степени. Наоборот — усиление дистрибьюции, клиентской базы... Производство печенья — растущий сектор. На кондитерском рынке удивить сейчас очень сложно, а мы с этим успешно справляемся: вот, взяли золотую медаль по итогам выставки. Все это очень сильно подбадривает сотрудников компании, им хочется работать. Они видят, что творится вокруг, на других предприятиях, и еще больше ценят работу у нас». ***Михаил Долгирев,*** *руководитель отдела продаж кондитерской фабрики «Слада»*

«Я обожаю кризис! Он прекрасен! Это как лечебное голодание! Пока что я единственный сотрудник от нашей фирмы в России, руковожу сам собой, а увольнять самого себя желания не возникает. Более того, через пару месяцев я собираюсь принять на работу менеджеров — два или три человека. Мне кажется, в это непростое время выживут те компании, которые особенно ценят своих клиентов, и которые могут адаптироваться в сложных ситуациях. А значит — компании с самыми грамотными руководителями». ***Лоик Карльер,*** *руководитель компании «Appelations France»*

«Компания должна поддерживать своих сотрудников. Если не материально, то хотя бы морально. У нас не было сокращений. Думаю, это связано с масштабами компании, ведь мы опираемся на западные инвестиции. У нашей компании — большие закрома, поэтому есть возможность держаться стабильно и не экономить на своих сотрудниках». ***Ирина Маркина,*** *трейд-маркетолог компании «CGC Vostok»*

«В начале года у нас стоял вопрос: сокращать или нет людей из огромной армии региональных сотрудников нашей компании. Собственники приняли решение никого не увольнять. Было сказано: «Мы создавали команду три года не для того, чтобы разрушить ее одномоментно». Я считаю, что каждый руководитель должен самостоятельно определить необходимость и значимость его сотрудников. Понять, какой командой решаются те или иные задачи. Если все сотрудники максимально загружены, работают эффективно и дают результат, то нет смысла корректировать штат. А когда человек чем-то занимается, и никто не может сказать, чем именно, зачем он нужен? Существует хорошая проверка. Если сотрудник ушел на больничный или в отпуск, и его отсутствия никто не почувствовал — значит, он не нужен компании». ***Алексей Волобуев,*** *директор департамента региональной дистрибуции алкогольной компании «Лудинг»*

СЕРГЕЙ БРИН

президент компании Google

Ю. Петров

Е. Спиридонова

Основатель и президент компании интернетовской поисковой системы Google Сергей Брин сегодня входит в число самых богатых людей планеты. Его любимым занятием, темой докторской диссертации и хобби является добыча полезных ископаемых, но не из земных недр, а из недр виртуальной планеты.

После окончания школы Сергей Брин оказался в том же университете, где преподавал его отец. Своим профилем на математическом факультете Брин выбрал программирование в сфере «сбора данных в больших массивах неструктурированной информации».

Отучившись после университета в Стэнфорде, в 1995 году Брин получил степень магистра и начал писать диссертацию. Одним из его сокурсников оказался Лоуренс Пейдж. Они быстро стали партнерами по научным изысканиям: вместе написали курсовую об улучшении систем поиска информации в Сети. Именно эта курсовая стала прообразом будущей поисковой системы Google. Это не было эпохальным открытием в мире сетевой информатики, но Брин доказал один важный для нас закон: а именно тот, что установил связь между образованием, научной деятельностью, современными информационными технологиями и бизнесом. Пройдет еще немного времени, и рост мощностей персональных компьютеров позволит поисковым системам стать отправным пунктом в Интернете, а значит, столь же важным с точки зрения бизнеса, как сетевой аэропорт, складская база и хранилище товаров — но только в глобальном виртуальном мире.

Разработав интернет-поисковик, аспиранты занялись поисками потенциальных покупателей (для математика это несколько иной профиль). Название Google — искаженное от googol: так девя-

тилетний мальчик Милтон Сиротта обозвал фантастическое число со ста нулями. Брину и Пейджу показалось, что оно удачно намекнет на амбициозность их математического изобретения: систематизировать бесконечность в Великой Сети.

Первая поисковая машина имела в мае 1998 года доменное имя google.stanford.edu. К концу 1998 года к поисковику обращались по 10 тысяч человек в день, и с такой нагрузкой университетская Сеть едва справлялась. Google занимал половину трафика, выделенного Стэнфорду в Пало-Альто. В результате они так и не получили докторские степени.

Через полтора года — уже на самостоятельном домене — штат Google достиг тысячи трехсот человек. Сегодня компания занимает собственное здание Googleplex в городе Маунтейн Вью в Калифорнии. А Google — один из самых быстрорастущих брендов в мировой IT-отрасли. В апреле 1994 года компания Google объявила о подготовке к выходу на IPO, подав заявку на выпуск акций на сумму в 2,7 миллиарда долларов.

Несмотря на множество заманчивых предложений, Google продолжает оставаться частной компанией. Перед выходом на рынок ее акциями обладало сравнительно небольшое число держателей, включая и многих сотрудников Google. Рекордный рост ценных бумаг компании в прошлом году сделал их миллионерами.

Журнал Time причислил Google к десятке лучших сайтов во Всемирной паутине. Все больше интернет-порталов в разных странах мира используют поисковую технологию Google. После подписания договора с Yahoo в 2000 году число рекламодателей и пользователей Google начало расти еще быстрее. Ежедневно приходилось обрабатывать до 100 млн.запросов.

Рекламная политика компании выгодно отличается от той, что ведут конкуренты. Информация рекламодателей присутствует, но в виде баннеров или специально выделенных ссылок. В отделениях компании по всему миру работает больше 1 тыс. человек. Более 150 тыс рекламодателей заключили с ней контракты. Создатели фирмы постоянно подчеркивают: девять из десяти пользователей пришли на их сайт по совету друзей. Девизом компании стало «Не сотвори зла».

«ОЧЕВИДНО, КАЖДЫЙ ХОЧЕТ ДОБИТЬСЯ УСПЕХА, НО Я ХОЧУ, ЧТОБЫ ОБО МНЕ ДУМАЛИ КАК О КРУПНОМ НОВАТОРЕ, ЧЕЛОВЕКЕ ВЫСОКОНРАВСТВЕННОМ, ЗАСЛУЖИВАЮЩЕМ ДОВЕРИЯ И, В КОНЕЧНОМ СЧЕТЕ, ПРИНЕСШЕМ В ЭТОТ МИР БОЛЬШИЕ ПЕРЕМЕНЫ»
С. БРИН

Создатели Google движутся стараются поддерживать некоммерческие сетевые проекты, оказывая спонсорскую помощь интересным, с их точки зрения, сайтам. Кроме того, Google разрабатывает специальные программы для имеющих хобби. Увлечения дают людям возможность заработать деньги в Сети.

Биографическая справка

Родился в Москве в 1974 году. Его отец, математик по образованию, работал экономистом в Госплане СССР. Мать — инженером в НИИ. Американская карьера семьи Брин началась после эмиграции в 1979 году — по специальной программе по переселению в США советских граждан, имеющих еврейские корни. Родители Сергея оказались востребованы в Штатах строго по профилю — как сильный математик и как авиационный инженер. Его отец Михаил Брин преподавал математику в университете Мэриленда. Увлечение математикой отца привело к тому, что и Сергей, и его младший брат Сэм с раннего возраста чувствовали себя и уютно в окружении клавиатур и мониторов. После университета Мэриленда Сергей учился в Стэнфордском университете (Калифорния), где окончил докторантуру. После многих трудностей в 2001 году задуманная им система Google вышла на прибыль, которая стала быстро расти. В настоящее время Сергею Брину приходится уделять все больше времени организационной работе. Он помнит свои российские корни и создателя Google можно иногда увидеть в «Русской чайной комнате Кати» — ресторане в Сан-Франциско.

В 2004 году Сергею Брину и Ларри Пейджу была присуждена престижнейшая премия Маркони. Ее удостаиваются люди, совершившие значительные открытия в области коммуникационных технологий.

ПОДДЕРЖКА САЙТА: ШТАТНЫЙ ВЕБМАСТЕР ИЛИ ВНЕШНИЙ ПОДРЯДЧИК?

Любая современная компания имеет веб-сайт. Если раньше создание сайта компании носило исключительно имиджевый характер, то теперь все преимущества сети Интернет очевидны, и сайт используется в качестве одного из основных инструментов коммуникации с клиентами компании.

Время не стоит на месте, и компании все чаще используют свои сайты не только в качестве информационного носителя, но и превращают свое интернет-представительство в полноценное направление развития бизнеса компании. С помощью сайта решается все больше и больше задач — коммуникация с партнерами компании, налаживание обратной связи с клиентами, продажи через Интернет, ведение клиентской базы, управление ресурсами компании, постановка и отслеживание задач и многое многое другое.

В свете данных тенденций особенно актуальным становится вопрос о поддержании актуальности информации на сайте, а также о технической поддержке сайта и доработке различных функциональных модулей.

Решением данных вопросов в компании чаще всего занимается штатный вебмастер. Но давайте посмотрим — способен ли он решить все задачи, стоящие перед ним?

Можно начать с того, что сотрудник не может быть одинаково хорошим во всем. Если вебмастер хорошо рисует, то, скорее всего, он довольно посредственный верстальщик и совсем никудышный программист. И наоборот — если он хорошо и технически грамотно верстает, то его дизайн-решения скорее всего не будут учитывать всего, что необходимо при разработке, и на выходе возникнет полуфабрикат, непригодный для лица компании, а это, само собой, подрывает имидж компании в глазах потенциальных клиентов и партнеров.

Также вебмастер, работающий в компании за оклад, будет выполнять столько работы, сколько посчитает нужным. Очень тяжело контролировать такого узкоспециализированного сотрудника. И применить к нему систему мотивации также довольно проблематично.

Еще одна серьезная проблема — доработка функционала сайта, а также отслеживание его работоспособности. Если понадобится серьезное вмешательство в программную логику сайта, вебмастер, скорее всего, не сможет справиться с данной задачей, и придется обращаться к сторонним специалистам. А это подразумевает затрату определенного количества времени и средств на урегулирование организационных вопросов — выбор подрядчика, согласование технического задания, подписание договора, оплата счетов и так далее.

Помимо всего прочего, перед вебмастером стоит еще одна довольно сложная задача — сбор информации с сотрудников компании, потому-что, как Вы сами знаете, сделать это бывает довольно проблематично. В результате оказывается, что штатный вебмастер в компании не способен выполнять качественно все задачи, которые он должен решать согласно должностной инструкции.

В нынешних условиях оправданным решением проблемы является аутсорсинг — передача поддержки сайта в компанию, профессионально предоставляющую эту услугу. Этому есть несколько обоснований. Во-первых — экономическое. Поддержку сайта можно отнести на расходы, тем самым, по сравнению со штатным вебмастером, экономятся не только налоги на заработную плату, но и сокращается НДС. Тем самым стоимость поддержки сайта становится ниже, чем обходится компании штатный вебмастер. Во-вторых — качественное. Компания, предоставляющая услугу по поддержке сайта, обычно имеет в штате специалистов разного профиля: дизайнеры, программисты, верстальщики, копирайтеры, контент-менеджеры; что позволяет решать поставленные в рамках поддержки сайта задачи с неизменно качественным результатом. В-третьих — организационное. Заказчик услуги поддержки сайта может в любой момент изменить условия сотрудничество с подрядчиком, а также имеет свободу выбора подрядчика.

АДСАЙЗ Групп: бесплатные консультации по профессиональной поддержке сайта.
(495) 987-4592
info@adsize.ru

«Управление бизнесом в различных деловых культурах»

Новое издание книги С.П. Мясоедова должно стать настольной книгой современного российского менеджера и, особенно тех, кто имеет дело с зарубежными партнерами.

Прежде всего, это практическая энциклопедия поведения бизнеса и ее особая ценность состоит в том, что Сергей Павлович не понаслышке знает о том, о чем пишет.

Однажды в Италии моя дочь, студентка ИБДА, спасла меня в неловкой ситуации, вспомнив рекомендации с мастер-классов С. Мясоедова. По возвращении домой, я очень внимательно прочел книгу и рекомендую это сделать всем нашим читателям.

А.Н. Гончаров.

Сергей Павлович Мясоедов,
ректор ИБДА

АЛГОРИТМ АНАЛИЗА И РЕШЕНИЯ КРОСС КУЛЬТУРНЫХ КОНФЛИКТОВ

(Шпаргалка для практиков)

По поводу использования особенностей кросскультурного менеджмента при налаживании коммуникаций и ведении переговоров написано и переведено довольно много. Однако на сегодняшний день в литературе на русском языке сложно найти систематизированные рекомендации по тому, как улаживать кросс культурные конфликты, которые часто возникают на предприятиях.

Каким же образом прикладные или инструментальные знания в области кросскультурного менеджмента можно использовать для урегулирования реальных конфликтов, возникающих на межкультурной почве? Мы попытаемся составить алгоритм вполне конкретной группы кросс культурных конфликтов. Той, которая возникает, пожалуй, наиболее часто. Речь пойдет о конфликтах между между высшим и средним менеджментом на российских предпри-

ятиях, купленных или созданных зарубежными компаниями. Наш опыт показывает, что, как правило, подобные конфликты имеют между собой значительное сходство. И проходят почти по одному и тому же сценарию.

Первыми лицами на таких предприятиях обычно являются экспаты, (хотя в последнее время наметилась тенденция привлечения на эти посты и россиян), а средний менеджмент имеет российские корни. Именно между этими двумя группами менеджеров наиболее часто возникает межкультурное непонимание, то есть выстраиваются коммуникационные и поведенческие барьеры.

Нам хотелось бы также отметить: то, о чем мы будем говорить, нередко встречается и в рамках кросс культурных конфликтов на чисто российских предприятиях. Только здесь почву для конфликтов создают различающиеся поведенческие стереотипы российских менеджеров. Например, менеджеров, которые относятся к разным возрастным группам. Или к менеджерам, которые вышли из разных организационных культур (например, силовых и предпринимательских).

Хорошо известна и ситуация, когда московские и питерские инвесторы, а в последнее время все чаще инвесторы из тринадцати городов-миллионников, приходят в небольшие города в различных регионах страны, скупают находящиеся на грани банкротства предприятия и начинают проводить на них реорганизацию. Высшие посты при этом занимают динамичные, рыночно ориентированные менеджеры и собственники.

По парадигме поведения тяготеют к англо-саксонской культуре, Что же касается среднего менеджмента, то он является продуктом модели управления, которую Гердт Хофстеде назвал «Семья или племя» и которую мы рассматривали в предшествующей главе. Она, как мы помним, среди прочего, характеризуется высокой дистанцией власти, относительно высоким уровнем коллективизма, контекста и статуса. Уже такой статусный параметр, как возраст, таит в себе зерно конфликта. Ибо новые собственники часто оказываются на поколение моложе своих подчиненных из среднего эшелона.

НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ В ЛИТЕРАТУРЕ НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ СЛОЖНО НАЙТИ СИСТЕМАТИЗИРОВАННЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ТОМУ, КАК УЛАЖИВАТЬ КРОСС КУЛЬТУРНЫЕ КОНФЛИКТЫ, КОТОРЫЕ ЧАСТО ВОЗНИКАЮТ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

1. Обычная парадигма кросс культурного конфликта

Итак, какова же парадигма анализа кросс культурного конфликта и основных шагов по его разрешению? Любой кросс культурный конфликт базируется на двух основных проблемах:

— первая из них — нарушение эффективных кросс культурных коммуникаций;
— вторая — это столкновение поведенческих стереотипов.

Причем проблема нарушения кросс культурных коммуникаций часто представляется менее существенной. Поэтому менеджеры часто через нее «перескакивают» и стремятся сразу перейти к содержанию конфликта.

Однако, по нашему опыту, именно нарушение кросс культурных коммуникаций обусловливает 60-70 процентов межкультурных конфликтов на предприятиях. Люди говорят и не слышат друг друга. Под одними и теми же терминами подразумевают совершенно разные вещи. Подчиненные не возражают, потому что не считают нужным это делать, а руководители считают, что с ними согласны. Наконец, переводчики переводят не то, что сказано, а то, что они поняли. В итоге наступает развязка, когда стороны вступают в конфликт.

Вторая проблема, на которую приходятся оставшиеся 30-40 процентов причин кросс культурных конфликтов, — это столкновение различных поведенческих стереотипов, которые в свою очередь базируются на разных ценностных системах.

2. Основные этапы и принципы разрешения конфликта

При улаживании кросс культурных конфликтов, обычно предпринимается несколько стандартных действий. Или, что, тоже самое, делается несколько стандартных шагов.

Первый шаг очевиден: необходимо тщательно проанализировать и постараться понять конкретные причины именно этого конфликта. Как говорилось в «Анне Карениной», «Все счастливые семьи похожи друг на друга, каждая несчастливая семья несчастлива по-своему». Поэтому мы начинаем с мониторинга, то есть с изучения тех проблем, которые порождают недопонимание в коллективе или в рабочих группах; вызывают нарушение взаимопонимания между высшим и средним менеджментом предприятия. Все проблемы мы условно разби-

ваем на две группы: коммуникационные и поведенческие.

Второе. После того как нам удалось с той или иной степенью глубины проанализировать и перечислить по степени важности проблемы коммуникационного и поведенческого плана, мы приступаем к разработке тактики вывода предприятия из кросс культурного конфликта. То есть пытаемся найти и наметить конкретные шаги по быстрому «разруливанию» ситуации или «гашению пожара».

Третье. Затем наступает самый важный этап — завершающий. Мы переходим к разработке мер стратегического плана, которые в дальнейшем помогут избежать аналогичных конфликтов. Ведь то, что нам удалось на короткое время погасить конфликт, выпустить эмоциональный пар и выстроить мостики взаимопонимания между людьми, еще не означает, что проблема исчерпана. Впереди — создание корпоративной культуры, единой для всего коллектива системы ценностей. А это всегда довольно длительный процесс.

Прежде чем вы приступите к урегулированию первого кросс культурного конфликта, предлагаю обратить внимание на одно важнейшее универсальное правило: «Во всех кросс культурных конфликтах необходимо сохранять абсолютное присутствие духа и не давать воли собственным эмоциям. Как бы вас не провоцировала на это та или иная сторона. Любой кросс культурный конфликт возможно урегулировать только при наличии взаимопонимания. А его так легко разрушить и так сложно завоевать».

3. Стратегического видения перспективы

Как мы уже отметили, нам нужно не только выработать тактику преодоления межкультурного конфликта, но и наметить стратегические меры по его профилактике в будущем. При этом необходимо понимать, что невозможно абсолютно все предусмотреть на берегу.

ВО ВСЕХ КРОСС КУЛЬТУРНЫХ КОНФЛИКТАХ НЕОБХОДИМО СОХРАНЯТЬ АБСОЛЮТНОЕ ПРИСУТСТВИЕ ДУХА И НЕ ДАВАТЬ ВОЛИ СОБСТВЕННЫМ ЭМОЦИЯМ. КАК БЫ ВАС НЕ ПРОВОЦИРОВАЛА НА ЭТО ТА ИЛИ ИНАЯ СТОРОНА. ЛЮБОЙ КРОСС КУЛЬТУРНЫЙ КОНФЛИКТ ВОЗМОЖНО УРЕГУЛИРОВАТЬ ТОЛЬКО ПРИ НАЛИЧИИ ВЗАИМОПОНИМАНИЯ. А ЕГО ТАК ЛЕГКО РАЗРУШИТЬ И ТАК СЛОЖНО ЗАВОЕВАТЬ

Какие же цели нужно поставить в первую очередь, и какие меры предпринять?

➤ Во-первых, планируя любые мероприятия в рамках коллектива, — переговоры, встречи, тренинги, собрания, перепозиционирование руководителей, — вы всегда должны исходить из того, что в итоге вы создаете команду, корпоративная культура которой позволяет ей самой без вмешательства извне урегулировать конфликты.

➤ Во-вторых, планируя изменения и реорганизацию, вы должны исходить из того, что ваша ключевая задача — максимально восстановить авторитет действующего руководства. Сделать так, чтобы вся команда от среднего менеджмента до «голубых воротничков» поверила, что делает одно общее дело. И в случае выигрыша результаты будут работать на всех.

➤ В-третьих, ключевой и наиболее сложный момент — преодоление конфликта «мы и они». Пока команда, показывая на кабинет начальника, говорит «они», зародыши кросс культурных конфликтов тлеют по всей организации. Причисление начальника к команде, доказательство правильности его курса — обязательные шаги на пути преодоления межкультурного конфликта.

В условиях высокой дистанции власти, свойственной российской культуре, многие меры реализуются быстро и эффективно только силовыми методами. Надо сказать, что средний менеджмент и «голубые воротнички» в условиях урегулирования кросс культурных конфликтов обычно относятся к таким методам относительно лояльно. Более того, зачастую начальника, который не готов проявить силу и решительность в сложных условиях, называют тряпкой и считают, что он не способен руководить компанией и привести ее к победе.

Однако в использовании силовых методов таится серьезная опасность. Вся практика развития современных успешных компаний показывает, что чрезмерно высокая дистанция власти, столь характерная для нашей страны, в конечном итоге подавляет инициативу снизу. Нельзя забывать, что эта «инициатива снизу», наряду с чувством национальной культуры, чувством региональной культуры, чувством отраслевой культуры — фактор, дающий компании серьезные конкурентные преимущества. Люди, которые знают, что можно делать за пределами писаных правил на основе местных традиций и выстроенных межличностных отношений, — то есть те люди, которые, по сути, являются носителями местной культуры, должны сохранить на предприятии ключевые позиции.

НЕЛЬЗЯ ЗАБЫВАТЬ, ЧТО ЭТА «ИНИЦИАТИВА СНИЗУ», НАРЯДУ С ЧУВСТВОМ НАЦИОНАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ, ЧУВСТВОМ РЕГИОНАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ, ЧУВСТВОМ ОТРАСЛЕВОЙ КУЛЬТУРЫ – ФАКТОР, ДАЮЩИЙ КОМПАНИИ СЕРЬЕЗНЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

Выстраивая меры урегулирования кросскультурного конфликта, вы должны найти золотую середину: с одной стороны, установить авторитет руководителя, а с другой стороны, не пойти слишком далеко, или вовремя отступить, чтобы «не выплеснуть с водой ребенка».

4. Мониторинг коммуникаций

В преферансе есть золотое правило, которое звучит так: «Давайте отберем своих». Вначале отбираются те взятки, которые являются наиболее простыми. Предлагаю пойти по такому же пути. Прежде всего, проведем короткий мониторинг основных коммуникаций и коммуникативных нарушений на предприятии.

Первое. Проверьте, не являются ли причиной конфликта нарушения коммуникаций из-за разного восприятия контекста высшим и средним эшелоном менеджмента. Нет ли здесь среди причин многочисленных «да», которые означали «нет»; различий во времени, которое требуется для принятия решений и т.п.

Степень эмоционального напряжения конфликтующих сторон обычно можно разбить на три стадии:

- Первая стадия: напряжение мешает эффективным коммуникациям, но ситуация поддается быстрому урегулированию.
- Вторая стадия: сближение уже стало затруднительным, урегулирование конфликта требует большего времени.
- Третья стадия: ситуация глубокого конфликта, перешедшего из сущностной в межличностную плоскость. Обычно требует хирургических мер (частичной санации коллектива).

Второе. Посмотрите не является ли постоянным препятствием для коммуникаций плохое знание иностранного языка, незнание молодыми менеджерами-дженералистами профессионального языка, низкая квалификация переводчиков и т.п. Вы будете удивлены, как часто эти простые причины серьезно затрудняют взаимопонимание!

Третье. Проверьте не является ли причиной нарушения коммуникаций и напряжения в коллективе «искусственная гетотоизация» высшего менеджмента (иностранцев, москвичей и т.п.): их общение только в своем узком кругу; неучастие в мероприятиях, где можно наладить с коллективом и средним менеджментом неформальные связи (спортивные соревнования, вечеринки, выезды на природу и т.п.);

Четвертое. Обратите внимание на неувербалику (особенно, если она не совпадает у конфликтующих сторон). Неверное «прочтение» жестов нередко приводит к дополнительному напряжению.

5. Мониторинг поведенческих различий: представление о времени и перспективах

Когда мы начинаем рассматривать причины кросскультурного конфликта, целесообразно постараться определить реперные точки, которые наиболее часто определят нестыковку поведенческих стереотипов.

Начнем с восприятия стратегической цели. Представители стран, ориентированные на англосаксонскую культуру, а также молодая генерация менеджеров в крупнейших российских городах, исповедуют принципы рациональной культуры. В основе этой культуры находится протестантская этика Макса Вебера. Эти люди считают, что необходимо активно работать, и что результатом их работы должны быть их личные достижения, а также достижения их

предприятия. Это рациональные люди, с рациональными целями и поведением. Для них личные материальные цели (заработать больше) и цели нематериальные (сделать карьеру и самореализоваться) вполне рациональны. Не менее рациональны для них и цели предприятия: достижения предприятия изменяются через прибыль, прибыль изменяется через продажи. С этой точки зрения стратегия должна подсчитываться и переводиться в деньги.

Как только мы перемещаемся в восточную культуру, — будь то культура восточно-азиатских народов или культура традиционного российского менеджмента, — мы сталкиваемся с несколько иным восприятием перспективы. Ориентация на зарабатывание денег, на достижение определенной материальной цели здесь очень часто оказывается вторичной. Люди вдохновляются дальносрочными и неясно сформулированными целями. Готовы работать во имя «града грядущего». Для них — как в модели культуры «Семья» зачастую важнее ЧТО делать («ковать оборону Родины»), чем КАК делать (с минимальными издержками и максимальной прибылью). Кардинальные различия целевых и мотивационных поведенческих стереотипов — это наиболее частая сущностная причина кросс культурных конфликтов.

Представим, что команда западных менеджеров (или молодых частных инвесторов из Центра) пришла на традиционное российское предприятие и начала готовиться к собранию, на котором собирается обнародовать стратегию развития компании. Что она должна сказать людям? Наряду с финансовыми показателями, индикаторами роста прибыли и увеличения доли на рынке, наверное обязательно нужно будет объяснить, что даст их предприятие для развития России, насколько этот бизнес важен для решения социальных проблем данного региона, местности, как производимые продукты послужат людям. Что выиграют от этого сотрудники предприятия и какова будет социальная политика.

Другими наиболее частыми поведенческими стереотипами, которые конфликтуют и вызывают напряжение при реформировании российских предприятий, являются стереотипы связанные с чрезвычайно высокой дистанцией власти (это особенно мешает скандинавскому менеджменту, привыкшему к более «плоской» системе управления) и различиями в скорости и порядке принятия решений. Между восточными и западными культурами, как и между культурой столичных частных предприятий и традиционных компаний небольших городов существует огромная разница в восприятии скорости течения времени. И, если для одних культур заявления типа: «решение должно созреть», «это надо провентилировать «наверху», «обсудить с коллегами», вполне оправдано. То в других (в частности, в англо-саксонской культуре) зачастую действует положение о том, что «лучше слабое решение, но быстрое решение, чем долгое отсутствие решения вообще».

НЕДВИЖИМОСТЬ ЕВРОПЫ: ЭПОХА ПЕРЕМЕН

Н. Иванова

Риэлтерский рынок Европы пережил серьезную эволюцию, связанную с мировым финансовым кризисом. Доказательствами тому стали как небывалый ажиотаж, постигший агентства Франции, Англии, Испании и стран Восточной Европы в последние полгода, так и смена покупательского состава: от крупных инвесторов пальма первенства перешла к клиентам, приобретающим «второй дом» для себя.

Кризис ипотечного кредитования — основной рычаг произошедших перемен. Нет ипотеки — нет и крупных инвестиционных проектов. Ушли с риэлтерского рынка весьма активные на протяжении последних лет двадцати англичане. Их место заняли те, кому необходимо уберечь от инфляции свои накопления, и среди последних — немало россиян. Кто-то из наших соотечественников вовремя забрал средства с сырьевых бирж и присматривает себе недвижимость в диапазоне цен от миллиона евро до полутора-двух. Вторая когорта покупателей — из числа так называемого среднего класса: людей, желающих как можно скорее вложить накопленный, пусть и небольшой, капитал, в скромный домик или небольшую квартиру в Шенгенской зоне.

Недвижимость по цене от 1 до 2 млн. евро во Франции и Великобритании стала хитом рождественских продаж. Реалии нашей жизни таковы, что сегодня покупа-

телю из России купить замок в 60 км от Парижа — куда более доступно и выгодно, чем покупать коттедж в Подмосковье. Цены на апартаменты в элитных старых зданиях французской столицы уменьшились в среднем на 7%, в некоторых случаях — на 10-15%; а стоимость квадратного метра в новостройках упала на 40%. Появилась возможность сбить цену и у тех, кто ныне приобретает виллы на Лазурном берегу — раньше о таком торге даже речи быть не могло. Это — большой соблазн для тех, кто давно присматривал себе «второй дом» именно в этой стране. Риэлтеры Франции стараются уменьшить цены на покупку недвижимости для иностранцев, в частности, помогают им обойти суровые налоги, регистрируя сделки на вновь образованное юридическое лицо.

В Великобритании, помимо русских, игроками рынка стали французы, итальянцы и американцы. Реальные цены на лондонские квартиры в декабре уменьшились почти на половину, и не только потому, что из-за краха ипотечной системы квадратные метры на Британских островах существенно подешевели, но и из-за обесценивания национальной валюты. Характерно, что большинство сделок на лондонском рынке сегодня проводится за наличный расчет, лишь некоторые покупатели прибегают к ипотеке. Сегодняшняя базовая ставка в английских банках — 2%. Это своеобразный рекорд — самые низкие ставки со времен XVII столетия. Но проценты по ипотеке не особенно изменились — сегодня кредиты дают под 5% годовых. Наиболее популярные объекты продажи — квартиры в центре Лондона, в его престижных районах, средней стоимостью от 750 тысяч до 1,5 млн. фунтов.

Болгария, Чехия, Венгрия, Словения и другие государства бывшего соцлагеря — в сфере пристального внимания тех, чьи накопления не превышают 50-70 тысяч евро. И даже с существенно меньшей суммой (например, 20-25 тысяч евро) можно выйти, например, на риэлтерский рынок Болгарии и приобрести там домик километрах в пяти от берега или же квартиру-студию в комплексе эконом-класса, со скромным метражом, но зато расположенную в непосредственной близости к пляжу. Наиболее дорога Черногория, следующая по дороговизне — недвижимость в Праге. Однако у них есть и существенный плюс — это крайне популярные туристические места, а куда придет турист — туда со временем придет и инвестор.

Риэлтерский рынок во все времена был подчинен «закону маятника»: цены росли до определенного уровня, затем начиналось их снижение, достигалось так называемое «дно», после чего начинался новый подъем. Амплитуда колебания в среднем составляла 6-7 лет — данные второй половины XX-ого столетия. С учетом того, что последний период роста стоимости квадратных метров несколько затянулся, а падение цен стало отражением мирового финансового кризиса, то и выход из этого положения, вероятнее всего, свершится нескоро.

А. Лапин

ОСНОВНЫЕ ТЕХНИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ

Публикуется часть новой книги

Россия всегда славилась умением находить простые решения сложных ситуаций. Солдаты у нас варят кашу из топора, ремонт делается с помощью молотка и какой-то матери, а несколькими не совсем печатными словами, освоенными в раннем детстве, наш человек может выразить столько нюансов и оттенков, сколько не снилось и самым утонченным и развитым языкам.

Управление, оно же по нынешним модным веяниям — менеджмент, так же, как и другие явления нашей жизни, подчиняется тем же основным законам. Поэтому как бы мы ни старались применить к себе в изобилии придуманные иностранные теории, произрастая на российской почве, они, в сущности своей, всегда модифицировались в сторону двух основных методов: наезд и разводка, что не означает примитивности и бедности в использовании и достигаемых результатах. Как и в случае с языком, эти два метода комбинируются в целую систему, а с учетом индивидуальных особенностей пользователя и разнообразия ситуаций, в которых они применяются, делают их максимально кастомизированными с бесконечным числом вариаций. Задумайтесь, ведь, к примеру, наезд имеет множество вариаций и оттенков, например, три основных могут выглядеть так: легкий наезд, обычный наезд, крутой наезд. Аналогичная ситуация с разводкой. Теперь представьте себе, что вариации этих двух методов могут еще и комбинироваться между собой. Например, можно просто слегка наехать на подчиненного или соседний департамент. А можно наехать круто и потом слегка развести. А можно, наоборот, круто развести и слегка наехать. Проанализируйте свою управленческую практику, и за томами теоретических объяснений Вы увидите существо вопроса, которое можно объяснить вышеприведенной теорией. Как сказано выше, разнообразие методов, построенных на основе этих принципов, бесконечное множество, и описать все невозможно. Но мы уверены, что, овладев принципами, Вы успешно будете формировать нужный Вам в конкретной ситуации метод. Рассмотрим в качестве примера обычную ситуацию: легкую разводку с крутым наездом.

Представьте себе организацию с авторитарным руководителем, вспыльчивым, не меняющим своего мнения и в достаточной степени «ведущимся». Вы сотрудник этой организации, и не выполнили какую-то реальную или мнимую задачу. Руководитель спрашивает Вас о причинах и начинает слегка заводиться. Как Вы должны себя вести в данной ситуации? Да очень просто — перевести стрелки на отсутствующего в данный момент другого сотрудника.

— Почему не выполняете план продаж?

— Большая проблема с логистикой — срок доставки товара больше месяца — клиенты не хотят ждать, мы их теряем, объем падает.

— Ах, они, сволочи...

Нажатие кнопок, телефонная трубка — найти директора по логистике. Пока его ищут, ситуация накаляется еще больше. И если в начале разговора ему грозил простой расстрел, то к моменту, когда его находят — это пожизненный расстрел.

— Иванов, так перетак, почему у тебя срок поставки месяц? Ты не говори ничего, ты слушай. Какого... Да я тебя... Да ты...

Монолог на десять минут. Резюме: в недельный срок принять меры и доложить.

В организации один отец, он же победитель.

Практикум: проанализируйте все, что произошло за день, и определите, какими методами, с точки зрения предложенной классификации, пользовались Ваши коллеги в течение дня.

Все. Всех развели, и можно долго жить спокойно. Через неделю директор по логистике приходит с документами, из которых следует, что реальный срок поставки неделя, но это ничего не меняет, потому что он уже назначен виновным во всех бедах, а директор своего мнения не меняет, потому что никогда не ошибается. Поэтому директор по логистике выслушивает еще раз все упреки в свой адрес и идет работать. Ближайший месяц Вы можете быть спокойны — Вас не тронут, но ожидать ответной любезности от директора по логистике следует в любую минуту.

Назначение ответственных

«У победы много отцов и только поражение — сирота» — гласит народная мудрость. Но в организации один отец, он же победитель, и он никак не может допустить, чтобы в поле его зрения были сироты.

Что делать, когда огласить имя виновника провала проекта и убытков для компании нельзя, но нужно обязательно это сделать? К примеру, если виновником является священная корова или, не дай бог об этом заикнуться, сам руководитель, а результаты каждого проекта в обязательном порядке обсуждаются с последующей раздачей медалей или битьем батогами? Казалось бы, ситуация безвыходная. Но опытный руководитель скажет, что есть минимум три выхода.

Идет совещание по проекту, предполагающему достаточно серьезные инвестиции, но весьма сомнительному, с точки зрения результата. Директору идея нравится, и он всячески ее нахваливает, финансовому директору не нравится категорически, и он пытается донести свои аргументы до присутствующих, остальные, понимая в целом, что прав финансовый директор, сначала говорят какие-то слова о том, что лучше с этим проектом не связываться, затем, чувствуя, что директор решение принял, и все равно его дожмет, переключаются на абстрактные рассуждения. В результате, к концу совещания поле битвы выглядит следующим образом: директор решение принял, и спокойно дорабатывает номер, разгоряченный финансовый директор все еще пытается что-то доказать, остальные молча ждут, когда все закончится.

Проект принят, начинается его реализация. Инвестиции, стройка, перестройка, запуск... Наконец, все начинает работать в нормальном режиме и приносить убытки ровно в том размере, который был предсказан финдиректором.

Пора подводить итоги. Собирается совещание, посвященное решению двух самых популярных на Руси вопросов: «Кто виноват?» и «Что делать?». Собравшиеся в зале заседаний с большим интересом ждут выступления директора, который должен по традиции подвести итоги и дать ответ на поставленные вопросы.

«Как поступит сам?», «Что скажет?» — эти вопросы вносили приятное оживление в рутинную процедуру.

Наконец, директор взял слово. Коротко и сухо подведя итоги, он подошел к основному вопросу:

— Кто виноват?

Выдержав драматическую паузу, он сказал:

— Я думаю, что виноват в сложившейся ситуации, — он ненадолго замолчал и обвел взглядом зал, — финансовый директор.

Это был сильный ход, которого никто не ждал.

— Почему я? — спросил совершенно обалдевший финансовый директор. — Я же изначально пре-

Пощечина (Индийская притча)

Однажды царь Акбар беседовал с девятью лучшими своими придворными. Это были девять самых талантливых и творческих людей королевства. У Акбара иногда бывали причуды: он неожиданно мог сделать что-нибудь эдакое... И, конечно, царя не спросишь: почему?

Неожиданно Акбар ударил человека, стоящего рядом. Им оказался Бирбал, самый умный человек при дворе. Бирбал подождал несколько секунд, наверное, думая, что делать, однако, делать что-нибудь было нужно! И вот он развернулся и дал пощечину человеку, стоящему рядом с ним. Им оказался один из министров.

Хорошенькое дело! Тот просто опешил: «Что происходит? Что это за шутки?» Потом, недолго думая, он влепил по уху следующему... Говорят, что эта пощечина обошла всю столицу. А ночью Акбара внезапно ударила его собственная жена. Он спросил:

— Что ты делаешь?

А она ответила:

— Я не знаю, в чем дело, но это происходит по всей столице. Сегодня меня ударила твоя старшая жена. Но она старше меня, поэтому я не могла ответить ей тем же. А кроме тебя, мне некого ударить.

— Надо же, — задумчиво произнес Акбар. — Моя собственная пощечина вернулась ко мне.

дупреждал, чем все это может закончиться, и был против.

— Потому, что это инвестиционный проект, и он находится в зоне Вашей ответственности. А Вы не смогли нас убедить, что проект провальный. Не будем это дальше обсуждать. Переходим к следующему вопросу. И совещание плавно покатилось дальше.

Вот так, просто и элегантно.

Другим способом назначения ответственных является классический вариант содержания в компании того самого мальчика для битья, козла отпущения и кого там еще? Этот древний восточный обычай так хорошо прижился на российской земле и так многообразен в своем использовании, что в особых комментариях не нуждается.

Существуют и другие источники наших неудач и неэффективных управленческих решений. Это внешние враги и обстоятельства. Предположим, руководитель в силу разных причин не может назначить ответственного внутри компании. Для этого и существует внешний мир во главе с главным капиталистом Джорджем Бушем, злодеем Чубайсом и более мелкими персонажами в лице конкурентов, партнеров, поставщиков и прочая и прочая... Здесь всегда найдется скрытый враг, препятствующий расширению продаж производимых нами галош цельнолитых образца одна тысяча девятьсот пятьдесят шестого года.

О стиле, словах и крике

Некоторое время назад Алексей работал в компании, имеющей несколько филиалов в Сибири и Центральной России. Компания была организована недавно, филиалы контролировались слабо, сотрудники чувствовали себя вольготно и заметно распустились. Первым делом Алексей объехал филиалы, ознакомился с ситуацией, и определили задачи на ближайшее время.

— Я вас попрошу, — говорил он сотрудникам, — к моему следующему приезду сделать то-то и то-то.

Прошел месяц. Алексей приезжает в один из филиалов и обнаруживает, что большая часть его распоряжений не выполнена.

— Почему не выполнили мои приказы и распоряжения?

— А Вы ничего не приказывали.

— Как не приказывал?

— Ну, Вы так сказали, мол, прошу вас, мы так поняли, что это просьба выполнить по возможности...

Ах вот как... И Алексей шершавым солдатским языком высказал все, что он думает о ситуации, и ясно обрисовал ближайшие перспективы для сотрудников, если такое повторится.

— Так бы сразу и сказал...

К следующему разу все было выполнено.

Это не анекдот, а реальная история из жизни.

Единообразия в отношениях и обращении, наверное, не было никогда. Не будем вспоминать про времена проклятого царизма — живых свидетелей среди нас уже нет, и обратимся к временам, которые мы еще помним. Начнем с уже почти доисторического доперестроечного времени. И первое отличие, которое сразу надо

БИНГО — незаменимый инструментарий для руководителя

Используется во время проведения конференций, семинаров, обсуждений и других подобных мероприятий.

Инструкция по использованию.

Как только Вы услышали одно из приведенных ниже слов, зачеркните его. Когда у Вас появилось пять слов, зачеркнутых по горизонтали, по вертикали или наискосок, следует встать со своего места и на весь зал прокричать: «БИНГО!»

отметить — упорядоченности и здорового консерватизма было гораздо больше.

Прошедшие за последнее время изменения в жизни, размывание традиций и потеря остатков самобытности нашли свое естественное отражение в речи и в обращении между людьми. Неистребимое желание натянуть на русскую голову «французский парик», выглядеть немного иностранцем, чаще всего выражается не в постижении иностранных языков и лучших достижений культуры, включая ее бытовые аспекты — образ жизни, трудовая этика, отношения с соседями и коллегами, здоровое питание и питье и тому подобные полезные бытовые мелочи, а в бездумном переносе внешних элементов на нашу жизнь. Этакая покраска элитной краской кривого гнилого забора. Поэтому в ежедневное общение бодро перекочевали американизмы типа «ваау!» и обращение по имени ко всем окружающим, невзирая на половозрастные различия. Никто не призывает к глубокой патриархальности, когда дети обращались к родителям на «Вы». Но крайне печально сознавать, что обращения, отражающие, в том числе систему отношений между людьми, разрушаются. Мало кто из использующих этот новояз знает, что в английском языке нет обращения на «ты» и на «вы», и эта разница как раз и проявляется в обращении по имени или по фамилии. То есть если к Вам обратились по имени, то с точки зрения английского языка, сказали «ты». Русские имена, в большинстве своем имеющие уменьшительную и полную форму, предполагают и разное их использование. Полная форма, как правило, предполагает использование с отчеством и просто режет слух, когда используется отдельно. Что будет дальше — сказать трудно, мы не провидцы. Время покажет. Может, это просто стариковское ворчание, и время все расставит по своим местам? Скорее всего, так и будет.

В известном российском перестроечном фильме «ЧП районного масштаба» есть такая сцена. В районной комсомольской организации украли знамя, и первый секретарь, рафинированный карьерист, получает соответствующее ситуации внушение от вышестоящего партийного начальника. Покорно понурив голову и все выслушав, он едет к своей любовнице. Входит, та на кухне готовит какую-то еду. Тогда он, не говоря ни слова, имеет ее тут же на кухонном столе. Игравший комсомольца Игорь Бочкин долго не мог настроиться на этот подвиг. Тогда режиссер, желая как-то помочь, сказал: «Игорь, представь себе: только что поимели тебя, ты ничем не можешь ответить, и единственное, что ты можешь сделать — поиметь ее».

Как это ни печально, в реальной жизни, особенно в централизованных авторитарных компаниях ситуация с нагоняем и его последующей передачей сверху вниз — обычное явление. Иногда волна затухает посредине, чаще доходит почти до самого низа. Несколько сеансов такой терапии — и из компании уходят те, кто не приемлет такой стиль, и остаются те, кого такие отношения устраивают. Между всеми этажами по вертикали и группами по горизонтали устанавливается гармония, в которой находится место всем — крикунам и бессловесным «ватникам».

Принятие решений

«После этого» не значит «вследствие этого»

Человек обычно действует из прошлого, а жизнь продолжает меняться. У жизни нет обязательства соответствовать Вашим заключениям. Именно поэтому жизнь так сбивает с толку знающего человека. У него есть все заготовленные заранее ответы: Библия, Святой Коран, Бхагавад-Гита, Веды, Карл Маркс и Самуэльсон. Но жизнь никогда не задает дважды одного и того же вопроса. Поэтому знающий человек никогда не дотягивает до жизни .

Постановка задач

Ну, нашли о чем говорить... Об этом уже столько сказано и написано. Все верно, но тема настолько широка и неисчерпаема, что несть числа новым примерам.

Виктор начал работу в крупной организации руководителем проекта. Вышестоящий руководитель, с которым на начальном этапе обсуждались основные направления работы, глобальные цели

Порывшись в памяти, Вы наверняка найдете еще тридцать три метода решения проблемы. Если Вы руководитель — пользуйтесь ими аккуратно, если сотрудник — будьте готовы к новому назначению — стать ответственным, даже если ко всему происходящему не имеете отношения.

и всяческие стратегии, словесно похлопал Виктора по плечу и пригласил обращаться в любое время по любому вопросу.

Ободренный таким приемом — здорово, все правильно начали — со стратегии... а дальше начнем работать по конкретике — зайду в любое время, спрошу, посоветуюсь, и все классно пойдет... Виктор, засучив рукава, принялся за дело. Вскоре по делу возникли вопросы, и он решил посоветоваться. В приемной ему сообщили, что начальник занят, и как только освободится, ему позвонят. Ждать пришлось долго, поэтому он повторил попытку через несколько дней, но получил тот же ответ. В результате через пару недель он получил пятиминутную аудиенцию, в ходе которой его раздраженно выслушали и, сказав в ответ что-то размытое, отправили работать дальше.

«Что-то здесь не так», — подумал Виктор, вспоминая радушие первых встреч и бесед о высоком. Он решил обратиться к старожилам и понять происходящее.

— Видишь ли, — сказал один из его коллег, выслушав эту историю, — у нас «руководитель — вектор». Он имеет в голове какое-то общее направление, а твоя задача — правильно это направление угадать, развить его таким образом, чтобы оно четко поддержало неясную идею в голове начальника, и представить. И есть у тебя для этого три попытки.

Виктор сделал только одну и, поняв, что в такой высокой алгебре не силен, предпочел уволиться и поискать себе начальника с более конкретным мышлением.

Прозаседавшиеся

Если не можешь решить проблему, сделай так, чтобы она разрослась.
Кристофер Бакли

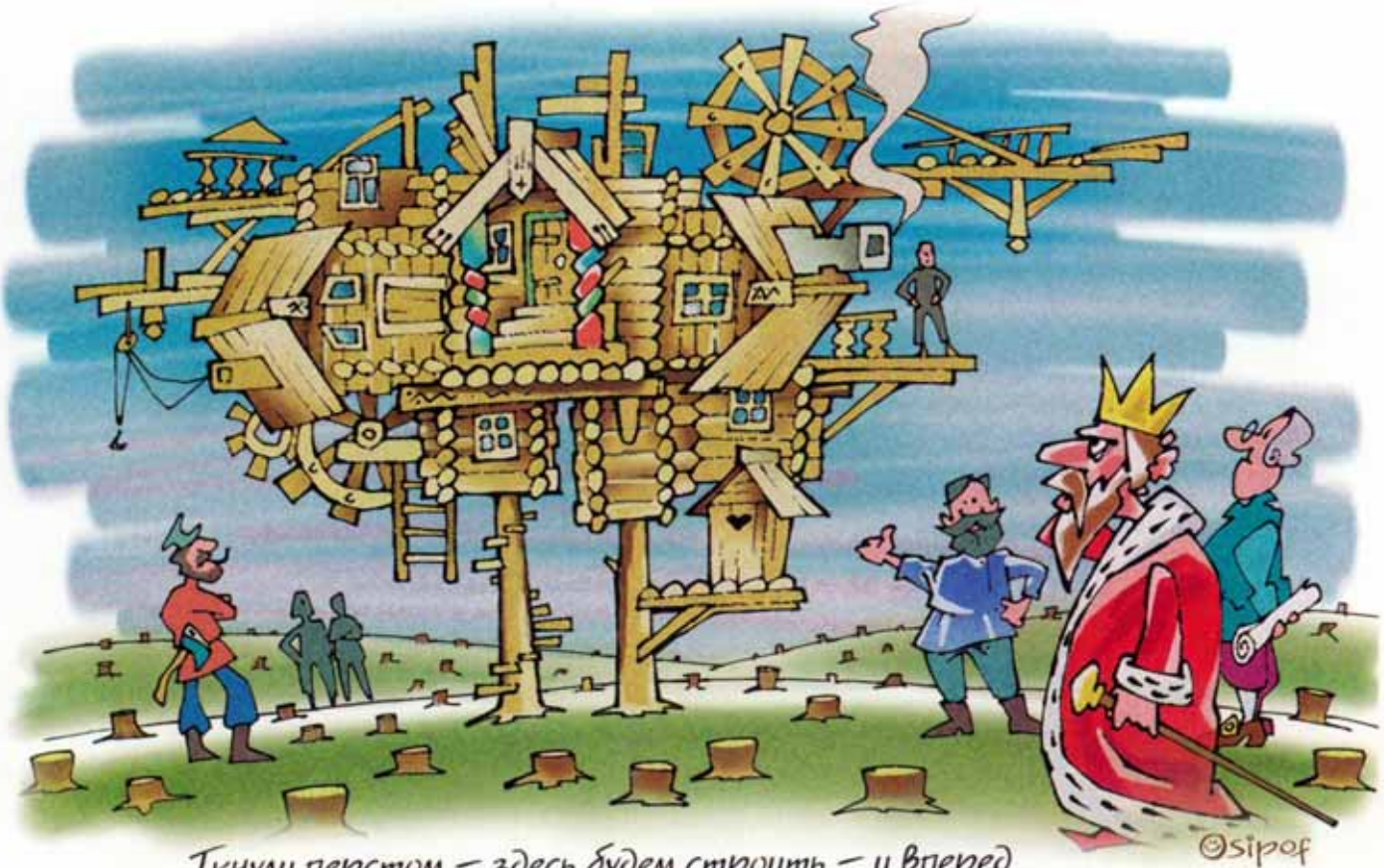
Когда проблему не могут решить, устраивают многочисленные совещания, принимают путаные решения, которые тянут за собой следующий клубок проблем, это тянет следующий цикл заседаний, и все окончательно запутывается в «Китайское домино». И чем меньше разума и логики в заседании, тем больше используется красивых управленческих терминов. Частично это объясняется тем, что сотрудники с недостаточной квалификацией, которая не позволяет им сделать или сказать что-то правильное и разумное, стараются говорить «красиво». И эта излишняя красивость режет слух, и бросается в глаза дисгармония между обилием красивых слов и плохо понимающими их значение людьми. Если Вы присутствуете на таком мероприятии и не можете его прервать и уйти, Вам остается только одно — играть в бинго, чтобы успокоить нервы.

Большой скачок

Не бойтесь идти медленно, бойтесь стоять на месте.
Китайская пословица

«Тише едешь, дальше будешь», «Поспешишь — людей насмешишь» — много есть разной народной мудрости на эту тему и неспроста. Но вопреки ей наши черноземы, нечерноземы и прочие суглинки являются почему-то очень хорошей почвой для произрастания того самого волюнтаризма. И хотя умом многие понимают, что семь раз надо отмерить, а уж потом резать, и теорию этого вопроса могут бойко изложить, но как доходит до дела — все будет наоборот. Может, это оттого, что не изжита в каждом из нас тяга быть маленьким царьком. Так, чтобы ткнуть указующим перстом

Между всеми этажами по вертикали и группами по горизонтали устанавливается гармония.



Ткнули перстом — здесь будем строить — и вперед.

— и сказать: чтобы завтра здесь был город-сад. И не важно, что снег уже выпал и героическими усилиями зеленые листья всю зиму будем приклеивать — зато можно гордиться тем, как быстро, почти по мановению волшебной палочки все изменилось. Чувствуешь себя всемогущим, почти волшебником. Рутинное планирование, обдумывание — не для нас. Мы сторонники быстрых решений, даже если эти решения создадут нам впоследствии уйму проблем. Ткнули перстом — здесь будем строить — и вперед.

— Так земля же еще не наша...

— Неважно. Будем решать по ходу дела.

— А что строить будем — проекта же нет.

— Ничего страшного, будем собираться раз в неделю и решать, что строим.

— Так ведь у нас и деньги в финансовом плане на это не предусмотрены.

— Ничего, по ходу дела разберемся.

— А ведь мы даже не знаем, сколько ЭТО будет в итоге стоить, и окупится ли когда-нибудь.

— Вечно вы путаетесь со своей теорией. Без вас знаем, что надо, а что нет. ЭТО будет нужно. А раз будет нужно, значит и окупится. Не путайтесь под ногами, не мешайте работать.

И понеслась птица-тройка. До ближайшей большой канавы. Денег закопали немерено, юридические вопросы не решены, ЭТО не достроено, и до конца неясно, что же ЭТО все-таки такое. Вызывает царь-государь советников на ковер.

— Пожалуй, ЭТО пока не надо. А ну-ка давайте все ЭТО продадим. Но только быстро, срок — неделя.

— Кормилец, да как же так?! Столько путали, а теперь что делать...

— Ничего не знаю — все сделать, как я сказал — а не то голова с плеч...

Знакомая картина — не правда ли? Где ее корни — национальные они или общественно-политические — нам не дано понять. При старом режиме мы не жили, и как там решения принимались — можем только по художественной литературе судить. Правда, материальные результаты этой деятельности еще живы. Как бы похабно ни обращались с домами, двести лет назад построенными, они и сейчас еще держатся. А советские и постсоветские стройки с энтузиазмом разваливаются.

Вообще, стремление создать трудности и условия для подвига у нас в крови. «В субботу работаем — в четверг отдыхаем» — незабвенный афоризм из «Осеннего марафона» до сих пор актуален. Где-то, по многочисленным пожеланиям трудящихся, субботы рабочие, где-то раньше восьми уходить не принято притом, что рабочий день в шесть заканчивается... А еще можно субботник устроить, чтобы начальники метлами помахали, окна помыли, чтобы чувствовали — одно неверное движение — и ты с метлой навсегда...

INDEX*

Акулич В. 18
Боженов С. 46
Бондарь В. 46
Бутырская М. 8
В. Шепель 42
Волобуев А. 76
Вотолевский В. 14
Г. Форд 42
Губарев А. 76
Д. Ваттен 42
Долгирев М. 76
Душаткин Н. 76
Закарян Г. 63
Зубанов В. 66
И. Аргунов 51
И. Подойницына 51
Иванова Н. 86
К. Камерон 42
К. Купер 42
Карепина С. 63
Карльер Л. 76
Колесникова И. 32
Куманина Е. 63
Лапин А. 88
М. Мельник 51
Маркина И. 76
Мастеркова С. 8
Милакова И. 71
Миронов В. 37
Мисоедов С. 81
Петров Ю. 78
Поляков В. 63
Попов Л. 26
Путилина Е. 8
Сивец С. 57
Сотов И. 76
Спиридонова Е. 78
Харченко К. 46
Я. Васильев 51

«Appelations France» 76
«Feretti» 76
«United Bakers» 76
«Лудинг» 76
«Победа» 76
«CGC Vostok» 76
«Слада» 76
«Экспосервис» 76
«Smith Klaine Beachem» 8
«Tupperwars Brands Corporation» 8
«Tupperware®» 8
«Алданзолото» 51
«Востоктехмонтаж» 51
«Гербалайф Россия» 8
«Метрополис» 63
«Связьинвест» 18
«Северо-Западный Телеком» 18
Adidas-Salomon 66
Daimler Chrysler 66
IBE 66
Siemens 66
Кожевенно-обувной комбинат 51
Колледж телекоммуникаций имени Кренкеля 18
Консалтинговая компания «БИЗНЕС РЕСУРСЫ» 63
Маркинский завод строительных материалов и конструкций 51
Московский Медицинский Университет 8
ОАО «Железные дороги» 51
ООО «Ораторика» 63
ООО «Сибирская инновационная компания» 51
Открытый Университет Великобритании 8
СПбГУ телекоммуникаций им. проф. Бонч-Бруевича 18
Холдинг «МИЭЛЬ» 63

* Упоминание персоналий и компаний соответствует нумерации первой страницы материала.

Вложение в подписной тираж журнала «Управление персоналом» . Отдел рекламы тел. 542-16-12

Представляем новую участницу
Всероссийский конкурс
ЛИЦО ФИРМЫ 2009
Лилия Мифтахова,
специалист по мотивации и оценке персонала ООО «Основа-групп» г.Казань
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ СПОНСОР
СПОНСОРЫ КОНКУРСА
РАБОТА@mail.ru
РАБОТА.RU
АРПИКОМ
SELA
NOVOSVIT
Присылайте Ваши фотографиина e-mail: KONKURS@TOP-PERSONAL.RU
А также почтой по адресу: 117036, Москва, а/я 10. • Оргкомитет конкурса тел.: (925) 518-77-42

6 апреля

Мастер-класс **МИРОНОВА В.И.**

доктора юридических наук, члена НЭПС и Научно-консультативного совета при Генеральной прокуратуре РФ

«УВОЛЬНЕНИЯ, СОКРАЩЕНИЯ, ПЕРЕВОДЫ, НОВЫЕ ТРУДОВЫЕ ДОГОВОРЫ, ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА: ТРУДОВЫЕ СПОРЫ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА»

ЭКСПЕРТ ОСНОВНОЕ ВНИМАНИЕ УДЕЛИТ ОТВЕТАМ НА СЛОЖНЫЕ И НЕОДНОЗНАЧНЫЕ ВОПРОСЫ УЧАСТНИКОВ

Организатор

Трудовое право

Экономический кризис больно ударил не только по занятости и рентабельности бизнеса, но и «оголил» несовершенство трудового законодательства.

Поспешные массовые сокращения, увольнения персонала выявили небрежность и формальный подход к приему на работу и заключению трудовых договоров, и приведут к трудовым спорам.

Пока еще не поздно, стоит «сверить часы», обсудить наиболее проблемные вопросы увольнений и сокращений рабочих, специалистов, топ-менеджеров, генеральных директоров

Миронов В.И. является ведущим специалистом в России по вопросам трудовых споров. Он готов ответить на любые вопросы, в том числе и письменно от имени НЭПС.

ПРОГРАММА МАСТЕР-КЛАССА:

- ✓ *Изъяны и пробелы в трудовом законодательстве, противоречия с ГК, НК и другими закона, которые могут привести к серьезным проблемам в трудовых спорах.*
- ✓ *Увольнения и сокращения: как не совершить или исправить ошибки (эксперт прокомментирует законодательство и приведет конкретные примеры ошибок)*
- ✓ *Перевод на другую работу: типичные ошибки и нарушения*
- ✓ *Снижение заработной платы: практика и законодательством*
- ✓ *Трудовой договор в условиях кризиса*
- ✓ *Восстановление на работе*
- ✓ *Ликвидация предприятия, смена собственника*
- ✓ *Административная и уголовная ответственность за нарушение трудового законодательства*

Сделать заявку на участие вы можете по телефонам:
(495) 542-16-08 и (495) 542-16-14,
по эл. почте tp@top-personal.ru и merzon@list.ru,
а также на сайте www.top-personal.ru

Стоимость участия: 8000 рублей, для подписчиков Управление персоналом – 4000 рублей.

Трудовое право | Жилищное право | Административное право | Мастер продаж | Секретарское дело | Делопроизводство | Бухгалтера

Реклама. Оборудование сертифицировано. Услуги лицензированы.

Только бизнес. Ничего личного

услуга «Мобильный бюджет»

У каждой бизнес-задачи есть несколько возможных решений. Именно сейчас важно выбрать то, которое повысит эффективность работы Вашей компании. С услугой «Мобильный бюджет» Ваши сотрудники смогут оплачивать личные звонки самостоятельно, а у Вас появится возможность сократить затраты на корпоративную мобильную связь без ущерба для бизнеса.

Яркие решения для бизнеса

8-800-700-0628 | b2b.beeline.ru

Билайн®
Бизнес